



Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises

Emilie Bargues-Bourlier

► To cite this version:

Emilie Bargues-Bourlier. Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises. Gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2009. Français. NNT: . tel-00447485

HAL Id: tel-00447485

<https://theses.hal.science/tel-00447485>

Submitted on 15 Jan 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE LA MEDITERRANEE AIX-MARSEILLE II
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

Ecole doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

**VERS UNE APPROCHE CONTEXTUALISEE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION
ORGANISATIONNELLE
LE CAS DES PETITES ENTREPRISES**

*Thèse présentée et soutenue publiquement le 13 novembre 2009
par*

Emilie BARGUES-BOURLIER

En vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Membres du jury :

Directrice de thèse : Madame Ariel Mendez
Professeur des universités, Université de la Méditerranée

Rapporteurs : Madame Martine Brasseur
Professeur des universités, Université Paris-Descartes

Monsieur Serge Perrot
Professeur des universités, Université Paris-Sud

Suffragants : Madame Isabelle Huault
Professeur des universités, Université Paris-Dauphine

Madame Delphine Lacaze
Maître de conférences, Université Paul Cézanne

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier Ariel Mendez qui a encadré et dirigé cette thèse. Je souhaite lui témoigner toute ma reconnaissance et mon affection car elle a su m'apporter de très précieux conseils, un soutien sans faille ainsi que de nombreux encouragements et ceci malgré notre éloignement géographique.

Je souhaite également remercier Martine Brasseur et Serge Perrot qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'Isabelle Huault et Delphine Lacaze qui ont accepté d'être membres du jury.

Je tiens également à remercier Philippe Trouvé aux côtés duquel j'ai beaucoup appris. Je le remercie d'avoir suivi l'évolution de ma thèse en tant que membre de mon comité de suivi et pour tous les conseils relatifs à mon travail de chargée d'études au Centre Associé au Céreq de Clermont-Ferrand, touchant de près ou de loin à cette thèse et qui ont toujours été précieux.

Je remercie aussi Bruno Courault dont la rencontre m'a permis de découvrir le difficile métier de chercheur dont je peux désormais parler comme d'une vocation. Je souhaite lui témoigner ici toute mon amitié.

Au LEST, j'ai pu bénéficier du soutien de nombreuses personnes et notamment d'Annie Lamanthe et de Philippe Méhaut dont les conseils en tant que membres de mon comité de suivi de thèse m'ont toujours énormément apporté et permis d'avancer à grand pas. Je tiens également à remercier tout particulièrement Ewan Oiry et Marie-Laure Buisson pour leur aide. Je remercie tous les autres enseignants-chercheurs, chercheurs, et doctorants du LEST qui ont mis à contribution leur intelligence pour faire progresser cette recherche, toujours de manière bienveillante.

Le Céreq et le Groupe ESC Clermont m'ont donné les moyens de réaliser cette thèse dans de bonnes conditions, c'est pourquoi je tiens également à remercier ces deux institutions.

Au Céreq, l'appartenance à différents groupe de travail m'ont permis d'apprendre beaucoup et ont ainsi contribué à l'avancement de ma thèse. Je pense notamment au séminaire « Jeunes et Entreprises » et en particulier au soutien de Nathalie Moncel.

A l'ESC Clermont, j'ai eu la chance de bénéficier du soutien et des conseils de Marc Lecoutre et de Morad Mousli que je remercie. Je remercie également l'équipe du centre de documentation pour sa grande disponibilité et sa sympathie. Dans cette institution, j'ai aussi bénéficié du soutien amical de nombreuses personnes, je pense notamment à Isabelle, Myriam, David, Paulette, et Pascale.

Mes remerciements s'adressent aussi aux personnes qui ont accepté de répondre à l'enquête et qui ont ainsi grandement contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Je me tourne maintenant vers ma famille (mes parents, mes grands-mères et mon frère) et vers tous mes proches qui m'ont soutenu bien plus qu'ils ne l'imaginent. Je leur dois énormément, ce qui est difficile d'exprimer en quelques lignes de remerciements.

Je voudrais aussi dédier cette thèse à mes amis Léa, Mélanie, Anaïs, Julien, Séverine, Vincent, Lori, Fab, Véronica y John-Alphonso, Alexandre...et tous les autres avec qui j'ai partagé des grands et petits moments de vie pendant cette longue période de travail.

Enfin, je terminerai en remerciant Nicolas et Lucie qui m'ont sans doute apporté le plus : la force et le bonheur. Je les remercie de m'avoir aidé à surmonter les doutes, les peurs et d'avoir partagé les joies que m'a procurées la réalisation de ce travail. Ce n'est pas le lieu des déclarations d'amour, alors je m'arrêterai là.

A Nico et Lucie

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE DES PROPOSITIONS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES POUR ENRICHI R LE CADRE CONCEPTUEL ET L'ANALYSE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	9
CHAPITRE 1. LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : DEFINITIONS, MESURES ET PREMIERES APPROCHES	11
1. Les définitions et mesures de la socialisation organisationnelle	13
2. L'approche séquentielle et les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle	22
3. L'approche cognitive de la socialisation organisationnelle	34
Conclusion du chapitre	40
CHAPITRE 2. POUR UN ENRICHISSEMENT DU CADRE CONCEPTUEL DES PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	43
1. Les travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle	45
2. L'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle	60
3. Vers un enrichissement du cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle	70
Conclusion du chapitre	82
CHAPITRE 3. UN MODELE D'ANALYSE CONTEXTUALISEE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES PETITES ENTREPRISES	85
1. La théorie du contextualisme de Pettigrew	87
2. Un modèle contextualiste des pratiques de socialisation organisationnelle	91
3. Des propositions pour une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle	112
Conclusion du chapitre	118
CHAPITRE 4. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	121
1. Le positionnement épistémologique de la recherche	123
2. Les choix méthodologiques	124
3. Discussion de la validité et de la fiabilité de la recherche	164
Conclusion du chapitre	168
SECONDE PARTIE ANALYSES ET RESULTATS D'UNE APPROCHE CONTEXTUALISEE DES PSO DANS SEPT PETITES ENTREPRISES	171
CHAPITRE 5. LE CAS FOCA	173
1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle de Foca	175
2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca	189
3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca	210

Conclusion du chapitre.....	215
CHAPITRE 6. LE CAS COOP	217
1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop	219
2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle de Coop.....	234
3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, contenu et processus des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop	260
Conclusion du chapitre.....	266
CHAPITRE 7. LE CAS BOIS METAL.....	269
1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal	271
2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal	285
3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des PSO à Bois-Métal.....	305
Conclusion du chapitre.....	309
CHAPITRE 8. LES CAS VELAY ET CANABOIS : DEUX ECHECS D'INTEGRATION	311
1. Le Cas Velay.....	313
2. Le Cas Canaboïs.....	336
Conclusion du chapitre.....	353
CHAPITRE 9. LES CAS CLIM'CHAUFF ET ARCHI'TEK : DEUX REUSSITES D'INTEGRATION	355
1. Le cas Clim'chauff.....	357
2. Le cas Archi'tek	379
Conclusion du chapitre.....	394
CHAPITRE 10. UN ENRICHISSEMENT CONCEPTUEL ET DES CONSIDERATIONS CONTEXTUALISTES SUR LES PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	397
1. Les leviers et les pratiques de socialisation organisationnelle	399
2. Les résultats de l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle	423
3. Des recommandations pour la gestion de la socialisation organisationnelle	449
CONCLUSION GENERALE	463
BIBLIOGRAPHIE	473
TABLE DES FIGURES	499
TABLE DES TABLEAUX.....	499
TABLE DES ENCADRES	501
ANNEXES	503

LISTE DES ABREVIATIONS

SO Socialisation Organisationnelle

PSO Pratiques de Socialisation Organisationnelle

LSO Leviers de Socialisation Organisationnelle

PE Petites Entreprises

INTRODUCTION GENERALE

De nombreuses entreprises éprouvent des difficultés pour attirer et maintenir en leur sein des ressources humaines rares ou clés, soit en raison d'un marché du travail local pauvre en offre (notamment dans les zones rurales connaissant un déclin de population active), soit en raison de la pénurie relative des qualifications ou spécialités qu'elles recherchent, ou encore parce qu'elles pâtissent d'une image relativement négative de leur métier ou de leur secteur d'activité. Face à ces difficultés, il est déterminant pour le manager de savoir comment attirer et maintenir ces ressources.

Les recherches dans le domaine de la socialisation organisationnelle contribuent en partie à répondre à cette question. En effet, la socialisation organisationnelle est définie comme le processus d'apprentissage et d'ajustement individuel qui caractérisent les phases de transition organisationnelle, comme celle associée à l'entrée dans une nouvelle entreprise. Les travaux montrent que la gestion de la socialisation organisationnelle des recrues constitue un moyen d'agir sur leur maintien. En outre, la gestion de ce processus influence également l'engagement organisationnel et la performance au travail des nouveaux entrants, ainsi que la cohésion du groupe, la préservation d'un savoir-faire « maison », ou encore le maintien (ou au contraire l'évolution) de la culture de l'organisation. La socialisation organisationnelle représente donc un objet de gestion fondamental pour les entreprises, et notamment pour celles dont le maintien des ressources humaines représente un enjeu important. En conséquence, la question de départ qui a guidé ce travail de thèse a été de comprendre *comment l'entreprise et ses membres peuvent infléchir le processus de socialisation organisationnelle des recrues*.

Dans les faits, les entreprises adoptent de manière courante quelques pratiques visant à gérer la socialisation organisationnelle de leurs nouveaux salariés. Il s'agit pour l'essentiel de la diffusion d'un livret d'accueil, de la mise en place d'un système de tutorat, ou de l'organisation de stages d'intégration. Malgré la généralisation de ces pratiques de gestion dans les structures les plus grandes, des questions restent en suspens : En quoi agissent ces pratiques ? Sont-elles réellement efficaces et sont-elles efficaces dans tous les cas

d'intégration ? Existent-ils d'autres moyens d'infléchir le processus de socialisation organisationnelle des recrues ?

Certains travaux scientifiques apportent des réponses à ces questions. C'est notamment le cas de ceux de Van Maanen et Schein (1979) qui conceptualisent les pratiques de socialisation organisationnelle (PSO) (c'est-à-dire les pratiques mises en œuvre délibérément ou non par l'organisation et ses membres qui structurent le processus de socialisation organisationnelle) et en proposent une typologie. Celle-ci est par ailleurs mobilisée dans de très nombreuses recherches qui comparent l'efficacité relative des PSO, et/ou qui identifient leurs interactions avec d'autres variables du processus de socialisation organisationnelle (comme par exemple les stratégies de socialisation des recrues).

Les pratiques de socialisation organisationnelle constituent l'objet de cette recherche dont l'ambition théorique sera double. Elle consistera d'abord à approfondir et enrichir les travaux pionniers de Van Maanen et Schein (1979), c'est-à-dire à comprendre en quoi consistent les PSO et quelles sont leurs dimensions. En effet, le cadre théorique de ce concept néglige le comportement actif des recrues dans leur processus d'intégration. Nous proposerons donc de l'élargir en intégrant davantage les travaux de l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle, qui place au centre leur analyse le rôle actif des recrues et la transmission d'information.

Pour ce faire, nous nous appuierons sur un concept essentiel pour identifier et classer les PSO qui désigne « *les éléments sur lesquels l'entreprise et ses membres agissent à travers leurs pratiques de socialisation* » (Jones, 1986). Nous utilisons les termes de « leviers de socialisation organisationnelle » (LSO) pour parler de ces éléments et explicitons ainsi ce concept latent de la littérature qui émerge des travaux de Van Maanen et Schein (1979) et de Jones (1986). Nous définissons réciproquement les PSO comme les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle.

La littérature interactionniste permettra d'identifier des leviers de socialisation organisationnelle qui n'émergent pas de la typologie de Van Maanen et Schein (1979). Nous chercherons à révéler les modalités d'actionnement de ces leviers, c'est-à-dire à compléter la connaissance du contenu des PSO initiée par ces deux auteurs. Ce faisant, nous inscrirons la conceptualisation des pratiques de socialisation dans un cadre théorique qui tient effectivement compte du rôle actif des recrues.

De plus, nous proposerons aussi de compléter la connaissance du contenu des PSO en choisissant d'accorder un intérêt particulièrement important aux pratiques les moins

visibles, c'est-à-dire aux pratiques informelles et peu formalisées. En effet, la typologie de Van Maanen et Schein (1979) s'appuie sur des recherches empiriques exploratoires menées dans le champ de la police et de l'armée. Ce champ, caractérisé par la très grande structuration des organisations et de leurs pratiques de gestion, a été volontairement choisi pour observer les pratiques « *les plus évidentes* » (Van Maanen et Schein, 1979). Pour ces raisons, les connaissances de ce contenu sont partielles car construites dans un champ de recherche qui minimise la prise en compte des pratiques informelles et peu formalisées. Les deux auteurs affirment eux-mêmes que d'autres travaux empiriques pourraient permettre d'approfondir leur typologie qu'ils jugent non exhaustive. Le champ des petites entreprises apparaîtra alors comme un champ particulièrement adapté à cet objectif car les pratiques informelles et peu formalisées y sont relativement apparentes.

La seconde ambition théorique de cette recherche consistera à proposer une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. En effet, la quasi-totalité des travaux qui s'intéressent à ces pratiques adopte une approche universaliste, considérant que les pratiques peuvent être mises en œuvre n'importe où, et que tel ou tel type de pratique est, dans l'absolu, plus efficace qu'un autre sur un résultat donné. La contrainte des contextes sur la mise en œuvre et sur l'efficacité des pratiques n'a jusqu'ici jamais été prise en compte.

Au regard des travaux nombreux et fondamentaux qui montrent l'importance de la prise en compte du contexte pour analyser les objets propres aux sciences de gestion, il semble fondamentale d'approfondir les connaissances des PSO par une approche contextualisée. La question de recherche qui guidera cette thèse sera donc la suivante :

En quoi le contexte interagit-il avec les pratiques de socialisation organisationnelle ?

Pour y répondre, un modèle d'analyse s'appuyant sur la théorie contextualiste de Pettigrew (1985, 1987 et 1990) sera proposé. En effet, cette théorie met l'accent sur trois concepts clés et leurs interrelations : le contenu, le contexte et le processus. Le contenu désigne l'objet d'intérêt du chercheur, dans notre cas, il s'agit des pratiques de socialisation organisationnelle. Les contextes désignent les facteurs susceptibles d'influencer le contenu des pratiques et leur évolution. Quand aux processus, ils ont trait aux initiatives des acteurs et aux rapports de pouvoir qui se développent entre eux et qui, dans notre cas, contribuent à construire et à faire évoluer les pratiques de socialisation organisationnelle.

Ainsi, le recours à la théorie contextualiste est particulièrement intéressant car elle offre l'opportunité d'analyser l'interaction du contexte avec les PSO, sans ignorer l'influence du jeu de pouvoir des acteurs sur l'une et sur l'autre de ces variables.

Plusieurs théories sont mobilisées pour concevoir notre modèle d'analyse contextualiste.

Pour analyser le processus des PSO, c'est-à-dire les jeux d'acteurs qui contribuent à l'élaboration et à l'évolution des pratiques, nous mobiliserons les travaux interactionnistes de la socialisation organisationnelle et tout particulièrement ceux qui s'intéressent aux stratégies de socialisation des recrues. Certains permettront de distinguer des stratégies de recherche active et des stratégies de recherche passive d'information, d'autres contribueront à identifier les stratégies d'intégration sociale des recrues et les stratégies de modification de l'environnement (modification du travail des recrues, de leur rôle-cible etc.).

Concernant l'analyse des contextes des PSO, on mobilisera les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle. En effet ces travaux rassemblent des résultats épars de recherches, identifiant l'effet contingent de différentes dimensions du contexte organisationnel et du contexte individuel sur le déroulement de la socialisation organisationnelle et/ou sur ses résultats. Ils conduiront à distinguer de manière pertinente le contexte organisationnel (c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'organisation) et le contexte individuel (c'est-à-dire les caractéristiques des acteurs) des PSO. Ces essais de théorie générale permettront, en outre, de recenser clairement les caractéristiques individuelles des recrues et des membres en place qui influencent le déroulement et/ou le résultat de la socialisation. Autrement dit, ils permettront d'analyser le contexte individuel des pratiques de socialisation organisationnelle. En revanche, ils recensent plus difficilement les très nombreux facteurs organisationnels de la socialisation organisationnelle et/ou de ses résultats¹. Pour analyser le contexte organisationnel des PSO, des travaux extérieurs au domaine de la SO seront donc mobilisés. Il s'agit de travaux sur les configurations des petites entreprises. Avant d'évoquer ces travaux et leur utilité pour décrire le contexte organisationnel des PSO, il faut préciser pourquoi nous nous intéressons aux petites entreprises.

Le choix de ce terrain est avant tout d'ordre théorique, puisque ce type d'organisation est le mieux adapté à la réalisation d'une analyse contextualisée, et ceci pour deux raisons. D'une part, dans les PE l'ensemble du contexte organisationnel et individuel est relativement facile à saisir (Torrès, 1998). D'autre part, le monde des PE est extrêmement hétérogène et offre donc l'opportunité d'analyser les PSO dans des contextes organisationnels très contrastés, ce qui facilite leur comparaison et la mise en évidence des liens entre contexte et contenu des pratiques. D'autres raisons méthodologiques et

¹ Van Maanen (1976) explique qu'il est techniquement impossible de recenser de manière exhaustive tous les facteurs organisationnels identifiés dans la littérature comme ayant une influence sur le processus de SO.

sociétales motivent le choix de ce terrain de recherche. D'abord, le fait que ce champ est inexploré dans le domaine de la socialisation organisationnelle, ensuite le fait que les PE françaises sont particulièrement touchées et sensibles aux problèmes d'attraction et de maintien de leurs salariés². Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, le champ des PE permet de prendre en compte, de manière significative, les pratiques informelles et peu formalisées puisqu'elles sont relativement apparentes dans ce type d'organisation. Le choix de ce terrain favorise donc notre objectif d'approfondissement de la connaissance du contenu des PSO.

Une revue des travaux sur les PME et PE permettra d'identifier la théorie des configurations des petites entreprise de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) comme un cadre théorique particulièrement pertinent pour décrire en finesse des types de contextes organisationnels, internes et externes, particulièrement contrastés.

Enfin, l'analyse du contenu des PSO (qui constitue la troisième variable clé de notre approche contextualiste) correspond, comme il a été dit, à la première ambition de cette recherche. Nous n'y revenons pas.

Pour compléter notre modèle d'analyse, nous formulons six propositions conformes à la théorie contextualiste, sur les interrelations entre le contexte des PSO, le contenu des PSO, et le processus de leur élaboration.

Si l'approche contextualisée des PSO est nouvelle dans la littérature, la perspective politique des PSO l'est également, ainsi que la perspective dynamique (élaboration et évolution de la pratique). L'ambition de cette recherche consistera donc notamment à mettre en évidence l'intérêt du cadre contextualiste pour la compréhension du phénomène.

Concernant la méthode de cette recherche, une analyse en profondeur du phénomène est indispensable pour l'objectif de faire émerger de nouvelles pratiques, et pour mettre en évidence les interactions entre contenu, processus et contexte. La démarche sera donc exploratoire, et la méthode utilisée l'étude de cas (la plus appropriée pour comprendre des phénomènes complexes et contextualisés d'après Yin (1994)). En outre, la volonté de renforcer la validité scientifique de cette recherche nous conduira à choisir une stratégie d'étude de cas multiple. Le choix des cas suivra les recommandations de Pettigrew (1990), sur des critères importants pour la recherche et dont l'intérêt est observable de manière directe. Les terrains seront donc sélectionnés en fonction de critères théoriquement fondés,

² En effet, les PE jouent un rôle de tremplin des jeunes sur le marché du travail, puisqu'elles accueillent une majorité de jeunes sortants de l'appareil de formation initial mais éprouvent des difficultés à les maintenir en leur sein (Bruand, 1991).

en l'occurrence sur le critère du contraste des contextes organisationnels, et plus précisément de contraste des configurations de PE. Au total sept cas seront réalisés dans sept petites entreprises.

Cette recherche offre une contribution managériale. En apportant un éclairage sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, sur le caractère processuel et politique de ces pratiques, ainsi que sur leurs interactions avec le contexte, nous espérons offrir aux managers des clés de compréhension complémentaires. Il s'agira d'abord de mettre à jour un grand nombre de pratiques afin que les praticiens aient une vue globale des actions de l'entreprise et de ses membres sur l'intégration des recrues. Il s'agira, en outre, de permettre au manager de comprendre sur quoi agit chaque pratique, à travers la mise en évidence les « leviers de socialisation organisationnelle ». Nous ambitionnons aussi de montrer que la mise en œuvre des pratiques doit être réfléchie au regard de leurs contextes organisationnel et individuel. L'ambition de ce travail consiste, par ailleurs, à mettre en évidence que la gestion de la socialisation organisationnelle implique la prise en compte de la pluralité des acteurs et des équilibres de pouvoirs entre eux. Autrement dit, les managers ne doivent pas se concentrer uniquement sur la recrue et ses apprentissages, mais aussi sur l'ensemble des agents socialisants. A ce titre, nous pensons montrer qu'il est illusoire d'envisager une maîtrise totale des pratiques de socialisation organisationnelle. Enfin, nous souhaitons montrer que la formalisation de toutes les pratiques est impossible. Seules quelques unes, parmi la masse des PSO, peuvent faire l'objet d'une formalisation.

Cette thèse comporte dix chapitres, scindée en deux parties. La première partie présentera la littérature et dégagera des propositions théoriques et méthodologiques pour enrichir le cadre conceptuel et l'analyse des PSO. La seconde partie présentera l'analyse et les résultats de notre approche contextualisée des PSO dans sept petites entreprises.

Pour décrire plus en détail ce plan, le premier chapitre retracera l'évolution des définitions de la socialisation organisationnelle, de ses mesures, et présentera l'approche séquentielle de la SO et les essais de théorie générale de la SO (proposés à la fin des années 1970), ainsi que l'approche cognitive de la SO. Ce chapitre permettra de mieux cerner les enjeux liés à la gestion de la socialisation organisationnelle et de faire un premier état des lieux sur le manque d'analyse contextualisée de l'ensemble de ce corpus littéraire.

Le second chapitre présentera les travaux permettant de comprendre comment l'entreprise et ses membres influencent et structurent le processus de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire les travaux sur les PSO. Après avoir constaté la minimisation du rôle actif des

recrues dans la conceptualisation de ces pratiques, ce chapitre montrera en quoi l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle, offre de nouvelles perspectives pour comprendre les PSO. Des propositions conceptuelles seront alors formulées pour élargir les connaissances des pratiques de socialisation organisationnelle dans une approche interactionniste. Dans ce chapitre, on constatera également que les travaux sur les PSO sont exclusivement universalistes et ne donnent aucune information sur l'influence du contexte sur ces pratiques. Enfin, notre intérêt pour les pratiques informelles et peu formalisées sera justifié et il apparaîtra pertinent de focaliser notre recherche dans le champ des petites entreprises (PE) où ce genre de pratiques est relativement plus visible.

Face au constat de l'approche presque exclusivement universaliste des PSO, le troisième chapitre proposera un modèle pour réaliser une analyse contextualisée de ces pratiques. La théorie du contextualisme de Pettigrew (1985, 1987, 1990) sera alors mobilisée. En effet, ce cadre théorique permet d'analyser les interrelations entre le contexte et le contenu des PSO, sans ignorer pour autant le jeu des acteurs dans la mise en œuvre et l'évolution des pratiques et de leur contexte. Cette approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle apparaîtra comme novatrice. Dans ce chapitre, nous expliquerons aussi comment nous analysons le contexte et le processus des pratiques de socialisation organisationnelle en nous appuyant sur différents travaux. Après avoir présenté le champ des PE comme le terrain le plus adapté pour réaliser une analyse contextualisée des PSO, la théorie des configurations des PE de Bentabet et al. (1999) apparaîtra comme un cadre théorique particulièrement efficace pour décrire en finesse des contextes organisationnels particulièrement contrastés.

Le quatrième chapitre présentera la méthodologie et le positionnement épistémologique que nous retenons pour mener cette recherche. Après avoir exposé notre positionnement essentiellement positiviste, nous expliciterons nos choix méthodologiques. Le choix de la méthode d'étude de cas multiples et de l'analyse qualitative de contenu sera exposé dans le détail. Cette présentation de méthodologie sera clôturée par une mise en évidence des validités et fiabilités de la recherche.

Les chapitres 5 à 9 proposeront une description et une analyse complète du terrain d'étude. Ainsi, pour chaque entreprise, nous présenterons sa configuration de PE, ses activités, ses stratégies, sa structure, sa culture, l'emploi confié aux recrues. Ces recrues, leur histoire professionnelle, leurs qualifications, ainsi que celles de leurs agents socialisants, seront également décrites dans chaque cas. Ensuite, le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sera détaillé, et les jeux des acteurs présentés au fil de cet exposé. Enfin,

les interrelations entre le contexte des PSO, le contenu des PSO et le processus de leur élaboration seront dégagés.

Les chapitres 5, 6 et 7 présentent chacun un cas de PE, où la collecte des données a été réalisée en deux point du temps - en début et milieu de la période d'intégration des recrues. Le chapitre 8 expose deux cas où la collecte des données a été interrompue par le départ de la recrue. Il s'agit de deux cas particulièrement intéressants au regard de l'échec d'intégration des recrues. Le chapitre 9 présentera deux cas constitués à partir d'enquêtes rétrospectives menées un an après l'intégration des recrues, autrement dit, deux cas de réussite objective d'intégration.

Enfin, le chapitre 10 soumettra aux lecteurs les principales conclusions de notre recherche. Nous y détaillons les résultats inter-cas, les discutons et proposons les élaborations théoriques et managériales auxquelles ont abouti ces développements.

PREMIERE PARTIE

**DES PROPOSITIONS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES
POUR ENRICHIR LE CADRE CONCEPTUEL ET L'ANALYSE DES
PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

CHAPITRE 1.

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : DEFINITIONS, MESURES ET PREMIERES APPROCHES

Chapitre 1. La socialisation organisationnelle : définitions, mesures et premières approches

Ce chapitre s'intéressera à définir la socialisation organisationnelle et à comprendre les enjeux de gestion qui lui sont associés. Il mettra en évidence la grande variété des définitions de la socialisation organisationnelle proposées au cours des premières décennies de la recherche dans ce domaine, puis la tendance au consensus qui unifie actuellement les travaux. Il présentera également l'approche séquentielle qui ambitionne de concevoir une théorie générale de la socialisation organisationnelle. Les travaux de cette approche identifient notamment les résultats intermédiaires et finaux du processus. Ce faisant, ils permettent de comprendre l'enjeu d'une gestion de l'intégration des recrues. En outre, ils mettent en évidence des variables de contexte (contexte organisationnel et individuel) ayant un effet déterminant sur la socialisation organisationnelle et ses résultats. Enfin, l'approche cognitive qui révèle le rôle clé de la transmission d'information et des relations sociales sur le processus de socialisation organisationnelle, sera également présentée.

1. Les définitions et mesures de la socialisation organisationnelle

Depuis l'émergence des travaux dans les années 1950, les définitions de la socialisation organisationnelle précisent simultanément ou alternativement plusieurs aspects du processus : ses éléments déclencheurs, son contenu et/ou parfois son moteur. La littérature se caractérise par un manque d'homogénéité pour définir la socialisation organisationnelle. En effet, si les éléments déclencheurs du processus sont reconnus de manière relativement unanime, son contenu l'est beaucoup moins. Le travail intégratif de Fisher (1986) provoque une rupture relative dans ce flottement conceptuel en initiant les recherches sur le contenu de la socialisation organisationnelle qui permettront d'affiner et de stabiliser la définition de la socialisation organisationnelle. Les travaux de cet auteur nous permettent également de clarifier la distinction entre socialisation professionnelle et socialisation organisationnelle.

1.1 Une définition flottante de la socialisation organisationnelle jusqu'à la fin des années 1980

Dans ce paragraphe, nous verrons que si les éléments déclencheurs du processus de socialisation organisationnelle sont reconnus de manière unanime dans les travaux, en revanche le contenu du processus l'est beaucoup moins jusqu'à la fin des années 1980.

1.1.1. Un consensus autour des éléments déclencheurs de la socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle désigne un processus de *transition organisationnelle* d'un individu, c'est-à-dire un processus qui découle du franchissement des *frontières organisationnelles* au cours de la carrière d'un individu au sein d'une même organisation. Schein (1971) identifie trois frontières organisationnelles : « *la frontière inclusive dont le franchissement « est analogue à l'entrée d'un étranger dans un groupe », [...] la frontière hiérarchique [...] qui séparent les différents niveaux hiérarchiques [...] et la frontière fonctionnelle ou départementale [...] qui séparent les départements, les services, les groupements fonctionnels* » (Van Maanen et Schein, 1979).

Ainsi, un individu peut connaître plusieurs socialisations organisationnelles au cours de sa carrière au sein d'une organisation. La socialisation organisationnelle liée au franchissement de la frontière inclusive est considérée comme la plus cruciale car la plus problématique pour un individu (Van Maanen et Schein, 1979). En effet, celui-ci est relativement plus sensible aux influences de l'organisation et de ses membres lors de cette transition (Jones, 1983). Le processus de socialisation organisationnelle associé au franchissement de la frontière inclusive est spécifiquement désigné en anglais sous le terme d'*entrée organisationnelle* (*organizational entry* (Louis, 1980)) et en français sous le terme d'*intégration* (Perrot, 2001).

Les recherches dans le domaine de la socialisation organisationnelle se sont traditionnellement focalisées sur l'intégration, suivant en cela Van Maanen et Schein (1979) qui admettent que les résultats issus des travaux sur l'entrée organisationnelle peuvent être généralisables au processus de socialisation organisationnelle.

En dehors du franchissement de frontière organisationnelle, le processus de socialisation peut également avoir lieu lorsqu'un individu conserve le même rôle et la même position dans une organisation, mais que son environnement est affecté par des évolutions significatives (comme par exemple l'arrivée d'un nouveau patron, le changement des buts et missions de l'organisation etc.) (Fisher, 1986). Lalonde et Jacob (2007) travaillent ainsi,

sur le processus de socialisation organisationnelle des individus dont l'organisation se trouve brutalement plongé dans un environnement en crise³.

Ainsi, l'identification de l'élément déclencheur du processus de socialisation organisationnelle est assez précise et consensuelle dans la littérature.

1.1.2. L'hétérogénéité du contenu de la socialisation organisationnelle

Il est unanimement reconnu dans la littérature que la socialisation organisationnelle correspond à un processus d'apprentissage, d'ajustement et d'adaptation d'un individu. Mais les définitions sont très changeantes en ce qui concerne ce qui est appris/enseigné au cours du processus, c'est-à-dire les domaines d'apprentissage et d'ajustement. Par exemple, dans son article fondateur, Schein (1968) énonce que *« la socialisation est le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi⁴, [...], le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous unités [...] le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences⁴ [...] »*.

Van Maanen (1975) parle quant à lui, du *« processus par lequel un membre de l'organisation apprend les comportements requis et les attitudes attendus⁴ »*.

Dans leur travaux communs Van Maanen et Schein (1979), désigne la socialisation organisationnelle comme *« le processus par lequel on enseigne à l'individu et par lequel l'individu apprend les « ficelles » d'un rôle organisationnel⁴ »*. Pour Louis (1980), il s'agit plutôt du *« processus par lequel un individu apprend les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentielles⁴ »*. Feldman (1976) constate que *« la plupart des travaux considère la socialisation organisationnelle comme la manière par laquelle les individus apprennent la culture et les valeurs de leur nouveau cadre de travail »* et propose d'innover en retenant *« deux autres éléments qui [selon lui] occurrent en même temps que l'apprentissage de nouvelles valeurs et qui influence cet apprentissage : l'ajustement à l'environnement de travail et le développement de qualifications. »*.

Ainsi, les différentes définitions de la socialisation organisationnelle ne renvoient qu'à un seul ou qu'à quelques éléments de l'ensemble du contenu des apprentissages et ajustements identifiés comme constitutifs du processus. Le contenu de la socialisation organisationnelle apparaît donc comme disséminé dans la littérature : apprentissage/ajustement/adaptation à un emploi, à un rôle organisationnel, aux connaissances sociales, aux compétences, aux

³ Ces deux auteurs définissent la crise comme *« le passage d'une situation dite « normale » à une situation exceptionnelle »* et mobilise le contexte de la crise du verglas au Québec en 1998.

⁴ Surligné par nos soins.

comportements, aux valeurs, à la culture, aux capacités, à l'environnement de travail, aux qualifications etc. Parfois, l'identification de ce qui est appris/enseigné au cours de la socialisation organisationnelle n'est pas simplement différent d'un auteur à l'autre, mais pour un même auteur d'un article à l'autre.

Cette absence d'une définition stable et consensuelle est considérée comme problématique et notamment par Feldman (1981) qui énonce que « *la recherche en socialisation organisationnelle est retardée par des problèmes de domaines et de définitions [...] [Ainsi, elle] a été définie d'autant de manières qu'il y a de chercheurs [...] [de plus] les aspects du processus varie grandement d'un auteur à l'autre* ».

Il faudra attendre les travaux intégratifs de Fisher (1986) pour voir émerger un modèle de contenu de la socialisation organisationnelle, qui sera lui-même approfondi et étendu ultérieurement, permettant de clarifier et de stabiliser la définition de la socialisation organisationnelle, mais aussi de préciser ses résultats.

1.2. Vers une précision et une stabilisation de la définition de la socialisation organisationnelle

Fisher (1986) fait le constat de l'extrême fragmentation des définitions de la socialisation organisationnelle. Pour tenter de remédier à cette limite qui, selon elle, pénalise le développement de la recherche, cette auteure réalise une revue de littérature intégrative de la socialisation organisationnelle, clarifiant ainsi le contenu de ce processus. Son travail initie un véritable courant de recherche sur ce contenu qui permet notamment une clarification conceptuelle de la socialisation organisationnelle.

Dans sa revue de littérature intégrative Fisher (1986) identifie « *ce qui est appris et modifié au cours de la socialisation* », soit quatre domaines d'apprentissages et d'ajustements caractéristiques du processus de socialisation organisationnelle :

- les apprentissages et ajustements dans le domaine de l'organisation. Ils concernent les valeurs de l'organisation, ses objectifs, sa culture. Lacaze et Fabre (2005) notent que dans ce domaine « *le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation* » (p. 279).
- les apprentissages et ajustements dans le domaine du groupe de travail. Ils concernent les relations sociales, les valeurs du groupe, les normes et la culture éventuellement spécifiques au groupe. « *Le nouveau doit faire connaissance avec*

ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié, [...] découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun » (Lacaze et Fabre, 2005, p. 279).

- les apprentissages et ajustements dans le domaine du travail. Ils concernent les méthodes, les qualifications, les compétences et connaissances nécessaires au nouvel entrant pour pouvoir exercer correctement son travail.
- les apprentissages et ajustements relatifs à l'individu. Ils concernent les changements personnels de motivation, de l'estime de soi et de l'identité. « *A ses débuts dans une organisation, l'individu apprend sur lui-même et établit ses « ancrs de carrière » : il découvre quels sont ses capacités, ses talents, ses motivations, ses besoins, ses attitudes et ses valeurs (Schein (1978))* » (Lacaze et Fabre, 2005, p. 280). Ce domaine fait clairement référence à une approche identitaire de la socialisation organisationnelle.

De façon étonnante Fisher (1986) ne considère pas le rôle organisationnel comme l'un des domaines d'apprentissage et d'ajustement de la socialisation organisationnelle, mais comme un facteur structurel qui affecte ces apprentissages et ces ajustements⁵. Ce faisant elle s'oppose en partie aux travaux fondateurs sur lesquels elle s'appuie (notamment Schein (1971), Van Maanen (1978), Van Maanen et Schein (1979), Louis (1980)), qui considèrent le rôle organisationnel comme un domaine à part entière du contenu de la socialisation organisationnelle, voire comme l'unique domaine d'apprentissage et d'ajustement des recrues (Van Maanen et Schein (1979)).

Parmi les auteurs qui cherchent à poursuivre l'effort initié par Fisher sur la mise en évidence du contenu de la socialisation organisationnelle, certains comme Chao et al. (1994) désignent également le rôle comme un élément du cadre structurel de la socialisation. Mais d'autres comme Anakwee et Greenhaus (1999), Haueter et al. (2003) et Taormina (1994) désignent le rôle comme un domaine d'apprentissage et d'ajustement à part entière.

Par ailleurs, certains de ces travaux (Ostroff et Kozlowski (1992) ; Morrisson (1993b) ; Chao et al (1994) ; Taormina (1994) Haueter, Macan et Winter (2003)) se distinguent de Fisher (1986) dans le sens où ils considèrent le contenu de la socialisation

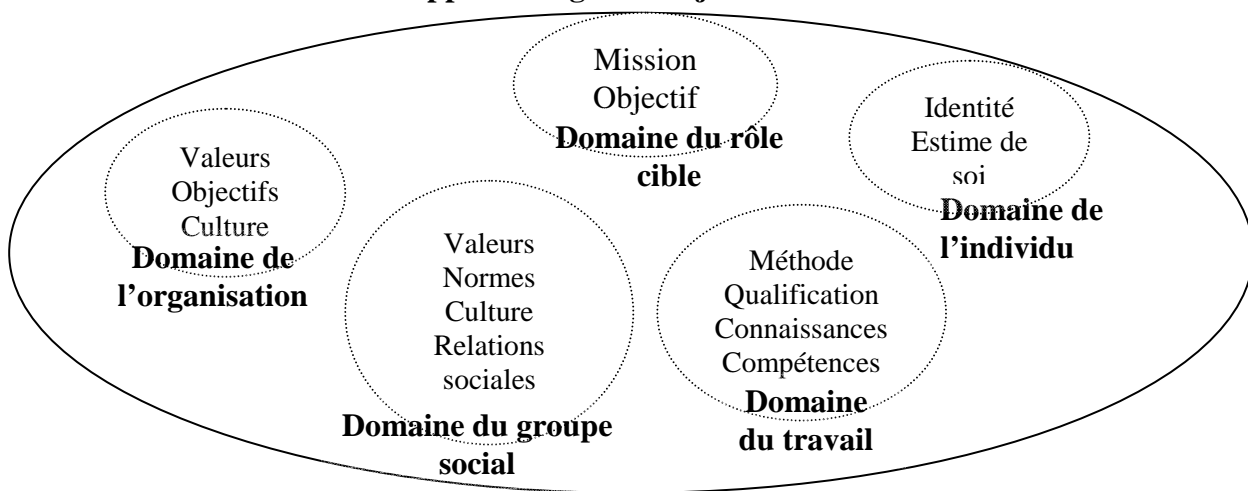
⁵ Nous reviendront dans le chapitre suivant sur la description des facteurs structurels de socialisation par Fisher (1986).

organisationnelle en occultant les apprentissages et d'ajustements sur le domaine individu. D'autres au contraire, comme Anakwe et Greenhaus (1999), considèrent que les apprentissages et d'ajustements sur ce domaine font partie intégrante du contenu de la socialisation organisationnelle.

Nous constatons que bien que le contenu de la socialisation organisationnelle soit mieux cerné grâce à ces travaux, certaines divergences entre eux persistent. Plus précisément, certains introduisent le rôle et l'identité des recrues parmi les domaines d'apprentissage et d'ajustement caractéristique du contenu de la socialisation organisationnelle, alors que d'autres ne les considèrent pas comme tels.

Le schéma 1 représente la décomposition du contenu de la socialisation organisationnelle dans sa forme la plus exhaustive, c'est-à-dire telle que la conçoivent Anakwe et Greenhaus (1999). Ce schéma précise les objets d'apprentissages et d'ajustements sur chacun des domaines.

Figure 1. Le contenu de la socialisation organisationnelle : domaines et objets d'apprentissages et d'ajustements



Adapté d'Anakwe et Greenhaus (1999)

Pour compléter l'apport conceptuel des travaux qui s'intéressent au contenu de la socialisation organisationnelle, il faut citer Perrot et Campoy (2009) qui estiment que la socialisation ne peut se résumer uniquement à un processus d'apprentissage sur les différents domaines qui viennent d'être évoqués, mais doit prendre en compte le processus d'intériorisation des recrues.

Enfin pour finir, il faut noter qu'au-delà d'une simple clarification du concept de socialisation organisationnelle, les travaux qui s'intéressent au contenu de la socialisation

organisationnelle proposent des échelles de mesure de ce contenu que nous ne présentons pas ici⁶.

1.3. Les moteurs de socialisation organisationnelle

Dans la littérature, la définition de la socialisation organisationnelle est parfois ponctuée par l'identification de la motivation individuelle qui catalyse le processus de socialisation. Certaines définitions parlent de la motivation de l'individu « à *assumer un rôle organisationnel particulier* » (Van Maanen, 1976, Van Maanen et Schein, 1979). D'autres définitions énoncent la motivation de la recrue à « *donner du sens à son nouvel environnement* » (Louis, 1980 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). D'autres enfin, énoncent la motivation à « *pouvoir participer comme un membre à part entière de l'organisation* » (Van Maanen, 1975), à « *devenir un membre effectif et participatif de l'organisation* » (Louis, 1990).

Nous constatons encore une fois qu'il n'y a pas de consensus autour de la motivation individuelle du processus. Toutefois on comprend que les auteurs qui précisent cette motivation font souvent directement référence à l'approche ou au cadre théorique qui sous-tend leur travail. Ainsi, une définition de la socialisation organisationnelle dans le cadre de la théorie des rôles diffère d'une définition de la socialisation organisationnelle dans une approche cognitive de la socialisation, car la première précisera que le moteur du processus consiste à assumer un nouveau rôle, et la seconde à donner du sens à son environnement. Il apparaît donc dans ces cas, que la définition du phénomène ne préexiste pas à la construction de son cadre d'analyse ; elle est la plupart du temps conçue dans ce cadre. Or, il semble méthodologiquement plus raisonnable de s'appuyer sur une définition du phénomène « purifiée » du cadre théorique dans lequel il est analysé. D'ailleurs, il semblerait depuis une quinzaine d'années, la plupart des travaux se sont dégagés de ce problème de définition enchaînée dans un cadre théorique puisqu'ils désignent une même et unique motivation individuelle : « *devenir un membre effectif et participatif de l'organisation* ».

1.4. La distinction entre la socialisation organisationnelle et la socialisation professionnelle

Fisher (1986) est le seul auteur qui définit la socialisation organisationnelle en identifiant en quoi elle se distingue de la socialisation professionnelle. Selon elle, la socialisation

⁶ Parmi les échelles de mesure de la socialisation organisationnelle, celle de Perrot et Campoy (2009) est la plus récente et s'appuie sur une définition de la socialisation comme double processus d'apprentissage et d'intériorisation.

professionnelle fait référence à l'inculcation de valeurs et de qualifications professionnelles, pouvant se généraliser d'un cadre organisationnel à l'autre où la même profession est exercée. La socialisation organisationnelle se focalise sur l'apprentissage de procédures de travail, techniques de travail, modes de pensée qui sont spécifiques à une organisation donnée.

Autrement dit, la socialisation organisationnelle s'arrête lorsque l'individu n'est plus membre d'une organisation, alors que la socialisation professionnelle peut continuer d'une organisation à l'autre. Ces deux processus agissent de manières plus ou moins significatives sur l'identité de l'individu.

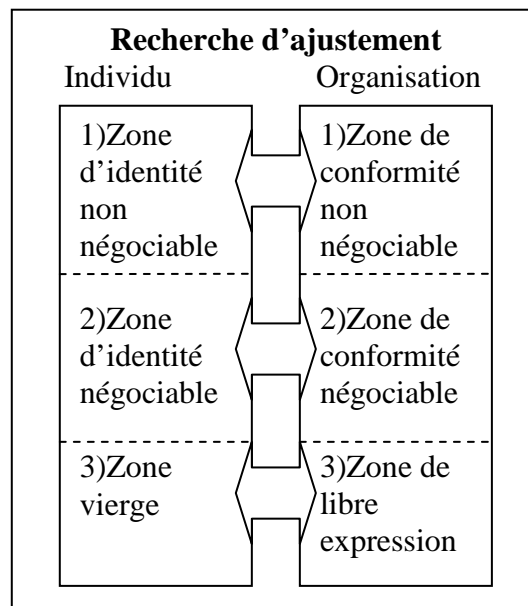
Il nous semble intéressant d'aller un peu loin et de considérer que lorsqu'un individu entre pour la première fois dans une organisation donnée et dans une profession donnée (autrement dit lorsqu'une recrue est un « primo-sortant »⁷), il y a superposition des processus de socialisation professionnelle et organisationnelle.

Cette précision de définition permet également de considérer que certains objets d'apprentissages peuvent être les mêmes dans le cadre de la socialisation organisationnelle et de la socialisation professionnelle d'un individu (apprentissage des connaissances nécessaire à la réalisation du travail) mais d'autres le sont beaucoup moins (apprentissage sur les domaines de l'organisation (cultures, valeurs, normes etc.), du groupe de travail (relation sociales, normes sociales etc.)).

Toutefois, il faut compléter cette définition en intégrant les travaux de Dufour et Lacaze (2007), qui élargissent le cadre conceptuel de la socialisation organisationnelle en considérant non plus uniquement les ajustements du nouvel entrant, mais aussi ceux de l'organisation. Ainsi, ces deux auteurs définissent le processus de socialisation organisationnelle comme « *un processus d'ajustement mutuel* » et plus précisément comme « *un processus d'ajustement entre les zones d'identité de l'individu et de conformité de l'organisation* » (Dufour et Lacaze, 2007). Ils identifient respectivement trois zones d'identité professionnelle de la recrue, et trois zones de conformité de l'organisation. Il montre que ces zones d'identité et de conformité se confrontent au cours du processus de socialisation (Figure suivante).

⁷ Un primo-sortant étant défini comme un individu présent sur le marché du travail sortant de l'appareil de formation initial.

Figure 2. La socialisation organisationnelle comme processus d'ajustement mutuel entre l'individu et l'organisation



D'après Dufour et Lacaze (2007)

Selon Dufour et Lacaze (2007), « la zone d'identité non négociable correspond aux valeurs et comportements professionnels que l'individu refuse d'adopter ; la zone d'identité négociable » correspond aux valeurs et comportements professionnels sur lesquels l'individu a un avis défavorable mais qu'il peut adopter si l'organisation le convainc de leur légitimité ou de leur utilité ; la zone vierge correspond aux valeurs et comportements professionnels pour lesquels l'individu n'a pas encore de préférence. »

L'approche de ces deux auteurs est particulièrement intéressante. Elle redéfinit les contours du concept de la socialisation organisationnelle. En effet, Lacaze et Dufour (2007) ne distinguent plus d'une part, le processus individuel d'ajustement de la recrue, et d'autre part, le processus collectif d'évolution, de changement de l'organisation lié aux interactions de la recrue avec son nouvel environnement. Pour eux la socialisation organisationnelle désigne simultanément ces processus individuel et collectif.

1.5. Conclusion sur le concept de socialisation organisationnelle

A l'issue de cette revue des définitions, nous retenons pour cette recherche une définition large de la socialisation organisationnelle, entendue comme le processus individuel d'apprentissage et d'intériorisation sur différents domaines (travail, organisation, rôle, groupe social, individu) qui permet de devenir un membre effectif et participatif d'une organisation. Nous choisissons de ne pas considérer le processus de socialisation organisationnelle comme un processus d'ajustement mutuel comme le proposent Dufour et

Lacaze (2007). En effet, l'ajustement de l'individu et celui de l'organisation seront considérés comme deux processus distincts en interactions dont le premier seulement correspond au processus de socialisation organisationnelle. Ce choix est appuyé notamment par les travaux de Schein (1971) qui énonce que les interactions entre individu et organisation génèrent deux processus : un processus individuel (la socialisation organisationnelle), et un processus organisationnel (l'innovation).

2. L'approche séquentielle et les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle

Les très nombreux travaux qui s'inscrivent dans l'approche séquentielle ont pour point commun d'identifier l'évolution du processus dans le temps, puisque comme le rappelle Fabre (2005) « *le temps est un élément essentiel à prendre en compte dans l'étude de la socialisation, car ce phénomène est avant tout un processus dynamique.* ». Suivant cette optique, l'approche séquentielle s'intéresse aux différentes séquences qui se succèdent ou se chevauchent et qui caractérisent le processus de socialisation. L'objectif fondamental de cette approche est de concevoir un modèle général de socialisation organisationnelle en identifiant l'ensemble des facteurs et des résultats de la socialisation organisationnelle.

Il faut noter que ces travaux ont également tous un ancrage important dans la théorie fonctionnaliste, sous-évaluant l'action des recrues sur leur propre processus de socialisation.

Ce paragraphe décrit d'abord un modèle séquentiel composite (qui s'inspire de plusieurs modèles) présentant à la fois pour chaque séquence :

- les activités généralement engagées par l'individu,
- et/ou son état psychologique,
- et/ou des actions spécifiques généralement mises en œuvres par l'organisation et ses membres.

Nous y évoquons ensuite les indicateurs de réussite du franchissement de chaque étape (autrement dit, les résultats intermédiaires de socialisation) et les résultats finaux du processus de socialisation organisationnelle identifiés dans certains modèles séquentiels. Enfin, nous revenons sur les différents facteurs de socialisation qui émergent des essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle.

2.1. Un modèle séquentiel composite du processus de socialisation organisationnelle

Plusieurs modèles séquentiels existent dans la littérature. Ils se distinguent par les noms attribués aux différentes phases et par leur contenu. Fisher (1986) puis Perrot (2001)

réalisent deux comparaisons détaillées de ces modèles et plus précisément des étapes et des termes qui leur sont associés.

Tableau 1. Les modèles séquentiels comparés par Fisher (1986) et Perrot (2001)

Fisher (1986)	Perrot (2001)
Feldman (1981), Schein (1968), Graen (1976), Van Maanen (1976), Simpson (1967), Bourne (1967), Cogswell (1968)	Feldman (1976,1981), Wanous (1980), Schein (1978), Porter, Lawler et Hackman (1975), Buchanan (1974)

Ces deux auteurs ne comparent pas les mêmes modèles, ce qui révèle le très grand nombre de travaux qui s'inscrivent dans une approche séquentielle de la socialisation organisationnelle. La plupart d'entre eux se focalise sur l'analyse séquentielle du processus de socialisation associé à l'entrée organisationnelle d'un individu. Ainsi, concernant la durée globale du processus, Perrot (2001) note qu'elle est généralement associée à une année. Toutefois, plusieurs travaux séquentiels analysent le processus de socialisation sur l'ensemble de la carrière organisationnelle d'un individu (Buchanan (1974)⁸, Schein (1971)) étendant de manière conséquente sa durée globale.

Par ailleurs d'un modèle séquentiel à l'autre, un décalage temporel apparaît selon que les auteurs considèrent ou non la première étape comme un préalable à l'entrée de l'individu dans l'organisation (période de recrutement, de prise de contact...) ou comme un moment de cette entrée.

Perrot (2001) relève que *« le nombre d'étapes identifiées est généralement de trois, certains (Feldman 1976, Wanous 1980) en rajoute une quatrième dans laquelle se manifeste les signes d'une entrée organisationnelle réussie dans l'entreprise »*. Perrot (2001) considère que cette dernière étape n'en est pas une car *« elle reflète simplement la réussite du processus »*.

2.1.1. Première étape : la socialisation anticipée

Les chercheurs constatent que la socialisation organisationnelle débute avant l'entrée d'un individu dans sa nouvelle organisation. L'étape dite de la « socialisation anticipée » (notamment Feldman 1976, 1981) ou de « pré- entrée » (Porter, Lawler et Hackman (1975)) caractérise la période précédant l'entrée effective du nouveau dans l'entreprise. Les activités principales de la recrue pendant cette étape consistent à la formation d'attente

⁸ Buchanan (1974) se concentre sur l'évolution des déterminants de l'implication et de l'engagement dans l'organisation et au travail sur l'ensemble de la carrière d'un individu.

sur le travail et l'entreprise, ainsi qu'à la prise de décision d'accepter ou de refuser l'emploi. Mais la formation d'attentes ou d'anticipations sur la relation de travail, n'est pas exclusive à la recrue, elle se développe également du côté de l'entreprise ; l'un et l'autre se basant sur des informations diffusées lors des entretiens, dans la rédaction de l'offre d'emploi, à travers les caractéristiques du recruteur, à travers l'image que donne les locaux de l'entreprise etc. La recrue peut également obtenir des informations par les médias, ses réseaux familial et social.

Plusieurs travaux évoquent l'importance du réalisme des informations que communique l'entreprise (informations sur les buts et l'ambiance de l'organisation) au cours de cette étape, pour la réussite de l'intégration. En effet, le réalisme limite l'écart entre les attentes de la recrue et la réalité à laquelle elle va être confrontée (Feldman (1976), Van Maanen (1976)).

2.1.2. Deuxième étape : la confrontation initiale

De nombreux termes sont employés pour désigner cette deuxième étape de la socialisation organisationnelle (notamment « accommodation » par Feldman (1976), « rencontre » par Porter, Lawler et Hackman (1975), « confrontation initiale » par Graen (1976)). Tous les auteurs considèrent que cette étape est cruciale dans le processus, car la recrue va y vivre un véritable choc de réalité (traduction du concept de « reality choc » de Hughes (1958)). Ce choc naît à la fois de l'écart entre ses attentes et la réalité (dans la plupart des cas, les informations diffusées au cours de la phase précédente accentuent les points positifs de l'organisation et minimisent les points négatifs (Van Maanen, 1976)).

La nouvelle recrue entre en effet dans un cadre organisationnel non familier, où le temps et l'espace peuvent devenir problématiques. Les informations qu'elle reçoit ne lui sont pas familières, parfois le nouveau ne sait pas en quoi consiste une information, ni comment interpréter et sélectionner les informations. Cette phase du processus est marquée par le stress relativement important ressenti par la recrue.

Quatre types d'activités sont principales engagées par le nouveau au cours de cette étape :

- initiation et apprentissage de nouvelles tâches
- établissement de nouvelles relations avec ses collègues
- clarification de son rôle dans l'organisation
- évaluation de ses progrès

Plusieurs études montrent également que les expériences de l'étape d'affrontement sont critiques pour la formation des orientations de long terme de l'individu dans l'organisation : plus les challenges surmontés lors de cette phases sont importants, plus les

performances seront élevées à moyen et long terme (Hughes, 1958 ; Berlew et Hall, 1966 ; Van Maanen, 1976).

C'est au cours de cette étape que se forment les conflits de rôle et les ambiguïtés de rôle ressentis par la recrue. Les conflits de rôle sont définis comme « *une perception de la présence de deux ou plusieurs pressions de rôles incompatibles entre elles, [...] d'une incompatibilité entre les différentes attentes à son égard* » (Perrot, 2001). Parmi les types de conflits de rôle identifiés par Katz et Kahn (1966), on compte notamment les conflits entre la vie privé et le rôle organisationnel, autrement dit, des conflits qui renvoie à des incompatibilités entre d'une part le rôle et les exigences qui lui sont inhérentes, et d'autre part, les caractéristiques individuelle de la recrue. C'est le cas par exemple lorsqu'un nouvel entrant doit occuper un rôle allant à l'encontre de sa propre éthique.

L'ambiguïté de rôle est entendue comme « *le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation* » (Khan et al. (1964), cité par Perrot, 2001), c'est-à-dire d'une incertitude, d'un manque de clarté du rôle.

2.1.3. Troisième étape : l'adaptation à l'organisation, la métamorphose, ou l'acceptation mutuelle

La dernière étape du processus se caractérise par le passage du statut d' *outsider* à celui d' *insider*, par la résolution des conflits et des ambiguïtés, par l'affirmation d'une identité qui s'adapte aux normes d'engagement, de performance et de loyauté de l'organisation. Les nouveaux deviennent des *insiders* lorsqu'on leur donne de l'autonomie, des responsabilités, lorsqu'on leur confie les informations privilégiées, lorsqu'ils sont inclus dans le réseau informel, ou encore lorsqu'ils sont encouragés à représenter l'organisation et sollicités par d'autres membres de l'organisation pour des conseils⁹. Les principales activités des recrues au cours de la phase d'adaptation consistent donc à maîtriser leur travail et à s'ajuster aux normes et aux valeurs du groupe social. Les conflits et ambiguïtés qui se sont développés au cours de la phase antérieures sont ici surmontés.

2.2. Un modèle séquentiel d'ajustement mutuel (Dufour et Lacaze, 2007)

L'approche séquentielle de Dufour et Lacaze (2007), se démarque parmi le corpus de l'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle. En effet, leur travail ne s'intéresse pas à identifier les séquences du processus d'ajustement de la seule recrue, mais à identifier celles du processus d'ajustement mutuel de la recrue et de l'organisation, c'est-

⁹ On note au passage le rôle exclusivement passif et réactif attribué aux recrues qui découle directement de l'ancrage fonctionnaliste de ces travaux.

à-dire les séquences de la mise en relation des zones d'identité de l'individu et des zones de conformité de l'organisation. Ils montrent ainsi qu' *« au début de la phase d'intégration, la zone non négociable de l'individu est vaste alors que celle de l'organisation est étroite. Puis, au fil du temps, le phénomène s'inverse à mesure que l'individu identifie ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas et que son employeur commence à lui faire confiance. »* Ainsi, ces deux auteurs identifient une phase « d'essai » au cours de laquelle les individus se conforment totalement par crainte d'être renvoyé, puis une phase où ils retrouvent une partie de leur liberté d'action qu'ils utilisent pour exprimer leur véritable identité.

Leur modèle séquentiel de la socialisation organisationnelle comme ajustement mutuel permet d'expliquer l'échec d'intégration par l'incompatibilité entre les zones négociables de la recrue et de l'organisation.

2.3. Les indicateurs de socialisation organisationnelle

L'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle a permis de mettre en évidence des indicateurs de réussite du processus (ces indicateurs seront repris ensuite par les travaux inscrits dans toutes les approches théorique de la socialisation organisationnelle que nous décrivons plus loin). Il faut remarquer que face à la définition floue de la socialisation organisationnelle qui caractérise la littérature avant les années 1990, ces indicateurs ne sont pas à proprement parler des indicateurs de socialisation organisationnelle, mais des indicateurs du résultat de ce processus. Lacaze et Fabre (2005) notent en effet que *« pour pallier à la difficulté d'observer le concept latent de la socialisation organisationnelle, les recherches se sont traditionnellement orientées vers une mesure des conséquences attendues de la socialisation. »*. Il faudra attendre les travaux sur le contenu de la socialisation initiés par Fisher (1986) pour que la littérature se dote de véritables indicateurs de socialisation.

Ainsi, dans les modèles séquentiels de socialisation organisationnelle, les auteurs proposent des indicateurs attitudeux et comportementaux issus de domaines de recherche frontaliers à celui de la socialisation organisationnelle : le domaine de l'engagement organisationnel, celui de l'adéquation individu-organisation (traduction de « person-organization fit »), et celui de « l'estime de soi basée sur l'organisation » (traduction de « organization-based self-esteem », ou « OBSE »).

Par exemple, Feldman (1981) mobilise les travaux de Katz (1964) et propose des critères comportementaux pouvant mesurer la réussite du processus de socialisation

organisationnelle. Il s'agit de trois types de comportement basic identifiés par Katz (1964) comme essentiel au bon fonctionnement de l'organisation :

- exécuter son rôle de manière sûre c'est-à-dire avec un minimum de performance (maîtrise des techniques, tâches, activités, mission, et buts qui sont associés au rôle)
- rester dans l'organisation
- innover et coopérer spontanément pour atteindre les objectifs organisationnels

De même, Feldman (1981) mobilise également trois critères attitudinaux pour évaluer la réussite du processus :

- La satisfaction au travail, concept issu des travaux de Hackman et Oldham (1976)
- La motivation au travail qui est une mesure du degré de motivation pour exécuter son travail de façon performante. Il s'agit également d'un concept issu des travaux de Hackman et Oldham (1976).
- L'implication et l'engagement au travail, deux concepts issus des travaux de Lodahl et Kejner (1965)

Il est reproché aux différents indicateurs qui viennent d'être évoqués, d'être déterminés par des processus autres que le processus de SO ou par des facteurs autres que les facteurs de SO, et d'offrir donc une évaluation déformée ou partielle de la socialisation organisationnelle. Les travaux sur le contenu de la socialisation organisationnelle (que nous avons présentés plus haut), permettent d'identifier des résultats plus spécifiques au processus de socialisation organisationnelle : l'évolution des connaissances de la recrue relatives à l'organisation, au groupe social, à son travail et à son identité. En effet, plusieurs recherches ont conçu des échelles de contenu de socialisation, afin de mesurer le niveau de socialisation organisationnelle des salariés (Chao et al. (1994), Taormina (1994), Anakwe et Greenhaus (1999), Haueter, Macan ou encore Winter (2003), Perrot et Campoy (2009)). A titre d'exemple les items de l'échelle de mesure d'Anakwe et Greenhaus (1999) distinguent la maîtrise des tâches, la connaissance du fonctionnement du groupe de travail, la connaissance de la culture organisationnelle, l'acceptation de la culture organisationnelle, l'apprentissage personnel, la clarté du rôle, comme des dimensions indiquant le niveau de socialisation des recrues. Les items de l'échelle de mesure de Taormina (1994) distinguent la formation reçue par les recrues, la compréhension de leur rôle et du fonctionnement de l'organisation, l'aide et le support moral des collègues de travail, la clarté à l'égard des perspectives de carrière offerte. Ainsi, le développement des connaissances du contenu de la socialisation organisationnelle donne un nouveau souffle aux indicateurs de la socialisation organisationnelle.

Plus récemment et dans le prolongement de ces travaux sur le contenu de la socialisation organisationnelle, Lacaze (2005) développe un outil de mesure du niveau d'intégration qui se démarque de l'ensemble des travaux qui viennent d'être cités par une approche contextuelle. En effet, elle développe un outil spécifiquement adapté aux activités de services et aux emplois en contact avec la clientèle. Cet outil est composé de quatre dimensions de la socialisation :

- la maîtrise de la relation avec la clientèle (dimension intégrant les particularités du terrain de recherche)
- l'acceptation par l'équipe
- la compréhension de son rôle dans l'organisation
- la maîtrise des aspects techniques de la tâche

Lacaze (2005) souligne l'importance de concevoir la gestion de l'intégration à l'appui d'une évaluation individualisée de l'évolution du processus.

Il faut noter pour finir que d'autres travaux ultérieurs à l'approche séquentielle mesurent les résultats de la socialisation organisationnelle en termes de cohésion du groupe de travail (Zahrly et Tosi, 1989).

2.4. Le recensement des facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle : des essais de théorie générale de la SO

Les travaux de l'approche séquentielle permettent de concevoir une théorie générale de la socialisation organisationnelle, en recensant l'ensemble des facteurs des résultats et des facteurs de progression du processus de socialisation qui ont été mis en évidence de manière très éparse dans de nombreux travaux. Ainsi, Feldman (1976) conçoit un modèle séquentiel composé de trois étapes et spécifie « *les facteurs individuels et organisationnels qui contrôlent les mouvements des individus d'une étape à l'autre* ». Autrement dit, Feldman cherche à comprendre quels sont les facteurs de la complétude du processus de socialisation, les contingences qui agissent sur la réussite de chaque étape, et sur le franchissement des étapes.

De même, Van Maanen (1976) identifie et classe les facteurs de contingences de la seconde phase de la socialisation organisationnelle (c'est-à-dire de la phase de rencontre), en fonction de leur nature (facteurs environnementaux, facteurs organisationnels, facteurs sociaux, les tâches, les caractéristiques individuelles des nouveaux entrants). Feldman (1976) regroupe les facteurs de contingence de la socialisation sans tenir compte de leur nature mais en fonction de la phase du processus sur lequel ils interviennent. L'intégration

de ces deux travaux nous permet de classer l'ensemble des facteurs de contingences de la socialisation en sept catégories.

Dans ce paragraphe, nous reprenons l'ensemble des facteurs de contingence de la socialisation mis en évidence dans l'approche séquentielle, en nous appuyant principalement sur les travaux de Feldman (1976), de Van Maanen (1976) et la sur la revue intégrative de littérature de Fisher (1986).

2.4.1. Les caractéristiques du rôle organisationnel : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle

Les caractéristiques du rôle organisationnel de la recrue apparaissent comme sources de contingence de la réussite et de la progression du processus de socialisation. En effet, Feldman (1976) évoque l'effet de la clarté du rôle sur les résultats de sa socialisation. Fisher (1986) rappelle cet effet et précise par ailleurs, que la désirabilité du rôle pour le nouvel entrant et sa similitude avec un rôle qu'il a déjà exercé, constituent des facteurs de contingence de la socialisation.

2.4.2. Les tâches de travail : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle

Van Maanen (1976) identifie le design des tâches de travail des recrues (autonomie, responsabilité) comme facteur de contingence de leur socialisation organisationnelle. Il s'appuie notamment sur les travaux de Schein (1962) qui suggèrent que l'une des premières raisons de la désillusion des recrues est de recevoir une tâche qui est trop simple ou trop difficile, ou sur ceux de Porter et Lawler (1968) qui montrent que la satisfaction intrinsèque au travail est directement affectée par des facteurs de design de la tâche. Il invoque aussi Berlew et Hall (1966) qui montrent qu'un niveau important de responsabilité et de challenge au cours des premières années de travail d'une recrue favorise sa performance à moyen et long terme.

2.4.3. La GRH : facteur de contingence de la socialisation organisationnelle

Les pratiques de gestion des ressources humaines apparaissent comme des facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle. Feldman (1976) évoque l'effet de la sélection et de l'initiation à la tâche sur les résultats de la socialisation. Il invoque notamment Lawler (1973) qui montre que l'évaluation positive des recrues renforce la performance, et que l'évaluation négative est source de mécontentement, de confusion et perte de confiance en soi.

2.4.4. Les relations des recrues avec les groupes sociaux : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle

Les relations des recrues avec les groupes sociaux internes à l'organisation apparaissent comme source de contingence de la socialisation organisationnelle. Van Maanen (1976) met en évidence l'effet du groupe de travail et du groupe de pairs sur la socialisation organisationnelle des recrues. Il s'appuie notamment sur Dornbush (1955) qui évoque le concept de « système de défense mutuel » que représente le groupe de travail pour les membres de ce groupe. Il s'appuie également sur Becker, Geer, Hughes et Strauss (1961) qui évoquent l'importance du groupe de travail et du groupe de pairs comme soutien aux pressions de l'organisation, comme support émotionnel, comme un référent normatif pour les comportements adaptés. De même, il s'appuie sur Strauss (1968) qui montre que la relation affective qui se développe entre un « coach » et une recrue est la clé du succès du processus de socialisation et qui met en évidence le fait que la relation des recrues avec les représentants de certains groupes sociaux favorisent sa socialisation.

Van Maanen (1976) considère également l'influence de la structure du groupe (taille, homogénéité et isolement du groupe) sur les attitudes et performance de ses membres. Il s'appuie sur des travaux en psychologie sociale comme ceux de Newcomb et Wilson (1966) qui révèlent que la taille du groupe, l'homogénéité du groupe et l'isolement du groupe détermine son influence sur ses membres.

2.4.5. Les configurations organisationnelles : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle

Les configurations organisationnelles apparaissent comme sources de contingences de la socialisation des nouvelles recrues. En effet, Van Maanen (1976) évoque plusieurs travaux qui mettent en évidence des configurations organisationnelles (entendu comme des systèmes de variables internes et externe aux organisations) ayant des implications sur la socialisation¹⁰. Ainsi, Etzioni (1961) met en évidence trois types d'organisation qui se distinguent par la nature des attentes formulées à l'égard des recrues en matière de conformité ou d'innovation culturelle. Il distingue les organisations « normatives » qui exigent un fort engagement moral de leurs membres, les organisations « utilitaristes » qui exigent des connaissances et des comportements adaptés à un rôle donné (l'engagement moral est inutile) et les organisations « coercitives » qui exigent l'obéissance totale en passant par un système de punition. D'autres classifications organisationnelles sont

¹⁰ Il note d'ailleurs le nombre important des configurations présentes dans la littérature et sa difficulté pour les recensées.

relevées par Van Maanen (1976), celles de Blau et Scott (1962), Parsons (1960), ou encore Weber et Parsons (1947) qui décrivent toutes des relations fonctionnelles entre l'organisation et son environnement ayant des implications directes sur le processus de socialisation. Van Maanen (1976) précise qu'« *une liste complète [des facteurs organisationnels influençant le processus de socialisation] est impossible. [...] [Son attention se porte alors sur] une série de considérations structurelles qui ont des conséquences importantes au cours de la phase de rencontre* ». Nous reprenons la liste de ces considérations structurelles :

- la formalité du cadre (ou le fait que le rôle-cible de la recrue soit bien spécifié).
- Le caractère collectif ou individuel de la socialisation (le fait que la recrue s'intègre en étant positionné dans un groupe de recrue)
- Le caractère en série ou disjoint de la socialisation (le fait que la recrue soit accompagnée ou non par son prédécesseur dans l'entreprise ou par un modèle de son rôle-cible)

2.4.6. Les facteurs externes de contingence de la socialisation organisationnelle

L'environnement externe de l'organisation apparaît comme source de contingence de la socialisation organisationnelle. Feldman (1976) évoque des variables externes comme l'état du marché des produits ou celui du marché du travail comme facteurs de contingence de l'appariement entre individu et organisation et comme facteur de contingence de la socialisation. De son côté, Van Maanen (1976) considère que les normes et représentations externes à l'organisation, constitutif de la culture locale, permettent à la recrue d'évaluer sa position, son organisation et les pratiques de celles-ci, et favorise ainsi plus ou moins sa socialisation. Il s'appuie notamment sur Hulin (1968) qui montre que les opportunités d'emploi et le niveau de salaire local constitue un cadre de référence qui permet à l'individu d'évaluer sa position et son organisation. Pour compléter la revue de littérature de Van Maanen (1976), on peut également citer les travaux de O'Reilly et Caldwell (1981) qui montrent que la perception des opportunités d'emploi ont un effet direct sur le turnover (plus les nouvelles recrues perçoivent des alternatives d'emplois disponibles, plus ils ont de probabilité de quitter l'organisation dans les six mois qui suivent).

2.4.7. Les caractéristiques individuelles : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle

Les caractéristiques individuelles du nouvel entrant apparaissent également comme facteurs de contingence de la réussite et de la progression du processus de socialisation¹¹. En effet, Feldman (1976) rappelle que les résultats de Dunette (1966) mettent en évidence l'effet des qualifications de départ d'une recrue sur la réussite de sa socialisation. Il mobilise également les travaux de Dunette, Avrey et Banas (1973) qui évoquent les effets négatifs de la surqualification et de la sous-qualification des recrues sur la socialisation organisationnelle, ou encore les travaux de Porter et Steers (1972) qui révèlent que le niveau d'anxiété, d'agressivité et d'estime de soi des recrues ont un impact sur leur socialisation.

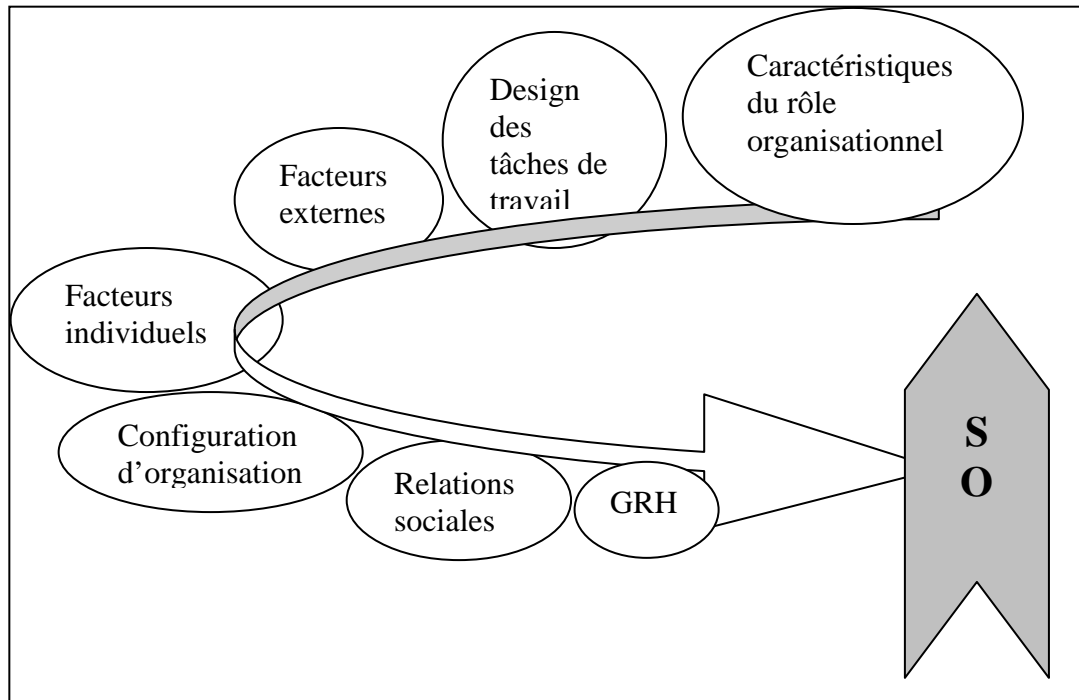
Pour compléter le recensement de Feldman (1976), il faut citer les travaux récents de Dufour et Frimousse (2006). En effet, ces deux auteurs mettent en évidence l'effet d'un faible niveau de qualification des individus sur les mécanismes et les rouages de leur processus de socialisation organisationnelle. Plus que leur seul niveau de qualification, c'est le profil sociologique des jeunes « à faible capital scolaire » qui est pris en compte par ces deux auteurs pour expliquer ces mécanismes. Par ailleurs, dans leur modèle séquentiel d'ajustement mutuel, Dufour et Lacaze (2007) montrent de leur côté, que l'âge des individus impacte sur les mécanismes de la socialisation organisationnelle. En effet, ils considèrent que plus un individu est jeune, plus sa « zone vierge » est importante et en conséquence, plus il est « malléable ».

2.4.8. Récapitulatif des types de facteur de contingence de la socialisation organisationnelle

Comme l'ensemble des travaux qui s'inscrivent dans l'approche séquentielle de la SO, les travaux de Van Maanen (1976) et de Feldman (1976) sont considérés comme des essais de théorie générale de la SO. Le schéma suivant reprend l'ensemble des facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle recensé dans ces travaux et symbolise l'interaction de ces facteurs entre eux (interaction énoncée explicitement par Van Maanen (1976)).

¹¹ Jones (1983) confirme l'effet contingent des caractéristiques individuelles des nouveaux entrants sur le processus de socialisation et ses résultats, en montrant qu'elles déterminent les attentes de la recrue à l'égard de son organisation et de sa position dans l'organisation.

Figure 3. Les facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle



Ainsi, la théorie générale de la socialisation propose un modèle très complexe qui tient compte d'un ensemble très divers de facteurs de socialisation organisationnelle. Comme nous allons le voir maintenant, la grande complexité de cette théorie débouche sur une opérationnalisation relativement difficile.

2.5. Les limites empiriques et les prolongements des essais de théorie générale de la SO

Comme le note Perrot (2001), les rares études empiriques qui identifient les variables critiques du processus de socialisation que nous venons d'évoquer ou qui spécifient leurs liens, sont partiellement et faiblement validées. Par ailleurs, selon Fisher (1986) ces travaux empiriques montrent qu' « *il n'y a pas d'évidence à distinguer des étapes identiques en termes d'ordre, de durée, de contenu, pour tous les emplois et tous les individus* ». Pour Fisher, au regard des résultats de ces travaux, il paraît plus raisonnable de distinguer deux phases de socialisation organisationnelle :

- une socialisation anticipée caractérisée par le développement des attentes, des connaissances et des stratégies
- une socialisation post entrée (traduction de « In-Role Socialization ») caractérisée par les apprentissages et ajustements sur les différents domaines du contenu de la socialisation organisationnelle.

Ces limites empiriques révèlent les difficultés pour bâtir une théorie générale de la socialisation organisationnelle. Face à cet échec relatif, les recherches abandonnent

progressivement l'objectif de concevoir un modèle général et s'orientent sur des théories de moyenne portée.

2.6. Conclusion sur l'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle

L'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle débouche sur des tentatives de théorie générale de la socialisation organisationnelle qui s'avèrent complexe, et dont les travaux empiriques montrent les limites. Toutefois cette approche apporte des connaissances sur le déroulement du processus et permet notamment de comprendre les conséquences de la socialisation organisationnelle sur les comportement et attitudes des recrues, sur leur performance et leur maintien dans l'entreprise. Par ailleurs, elle permet de considérer différents types de facteurs de contingence du processus de socialisation organisationnelle et de ses résultats.

Ainsi, ces travaux offrent des bases théoriques fécondes aux recherches ultérieures. En effet, nous verrons notamment que certains travaux s'attacheront à approfondir les connaissances des facteurs de gestion de la socialisation organisationnelle (travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle). En outre, les indicateurs de réussite du processus mis en évidence dans l'approche séquentielle favoriseront le développement des recherches quantitatives. Toutefois, nous verrons que très peu de travaux ultérieurs inscriront leur analyse dans une approche contingente. Autrement dit, ces essais de théorie générale sont à peu près les seuls travaux dans le domaine de la socialisation organisationnelle qui permettent une réflexion sur l'effet des contextes organisationnel et individuel sur le déroulement du processus de socialisation et de ses résultats.

3. L'approche cognitive de la socialisation organisationnelle

La présentation de l'approche cognitive de la socialisation organisationnelle nous permet de compléter notre travail d'appréhension du concept de socialisation organisationnelle. Cette approche (qui se résume presque exclusivement aux travaux de Louis (1980)) place l'individu au cœur du processus de socialisation organisationnelle en se focalisant sur la manière par laquelle le nouvel entrant apprend et donne du sens à son environnement. En d'autres termes, cette approche décrit le processus psychologique que vit la recrue et considère la socialisation organisationnelle comme un processus d' « attribution de sens »¹² visant à réduire le stress ressenti lors de l'entrée dans une nouvelle organisation. Louis (1980) développe un modèle d'attribution de sens des recrues, en s'appuyant sur les apports de l'approche séquentielle de la socialisation organisationnelle. En effet, ils

¹² Traduction de « sense making »

mobilisent certains résultats psychologiques ou cognitifs du processus recensés dans ces essais de théorie générale (la désorientation, la sensation de se sentir étranger, la sensation de surcharge d'activité). Il fait référence également au « choc de réalité » (Hughes (1958)) qui naît de l'écart entre les attentes formées avant l'entrée organisationnelle de la recrue et la confrontation à la réalité. De même, il s'inspire des travaux de Van Maanen (1977) qui suggèrent que le temps et l'espace de la recrue sont problématiques, impliquant pour la recrue une reconstruction des cartes cognitives de temps et d'espace spécifique à son nouvel environnement.

L'approche cognitive analyse la socialisation organisationnelle en donnant un rôle primordial à l'information. En effet, selon Louis (1980) l'information constitue l'élément central du processus cognitif d'attribution de sens. Ses travaux s'inscrivent toutefois dans un cadre théorique où l'individu a un rôle passif ou réactif dans le processus de socialisation, réagissant simplement aux signaux de son nouvel environnement. Dans le modèle de Louis (1980), le changement, le contraste et la surprise constituent les éléments à l'origine de l'attribution de sens.

3.1. Le changement

Le changement fait référence aux différences objectives identifiées par la recrue, entre les caractéristiques de son nouveau et de son ancien cadre de travail. Il s'agit de différences évidentes comme le lieu, l'adresse, le téléphone, le titre de la recrue, son salaire, la description de son emploi, le secteur d'activité de sa nouvelle entreprise etc. Il s'agit donc de changements connus à l'avance qui requièrent des ajustements. Plus la quantité d'éléments différents est importante, plus l'ajustement de la recrue sera important. Ainsi, la transition de l'école au premier emploi est identifiée comme l'entrée organisationnelle accompagnée par le plus de changement.

3.2. Le contraste

Le contraste est défini en référence à des différences subjectives ressenties par la recrue entre son nouveau et son ancien contexte de travail. Il s'agit de différences qui ne peuvent pas être connues à l'avance, autrement dit, les contrastes émergents au contact du nouvel environnement. Pour deux personnes qui vivent les mêmes changements, des contrastes différents peuvent émerger. Par exemple, le code vestimentaire des membres d'une organisation peut constituer un contraste pour une recrue mais pas pour une autre.

3.3. *La surprise*

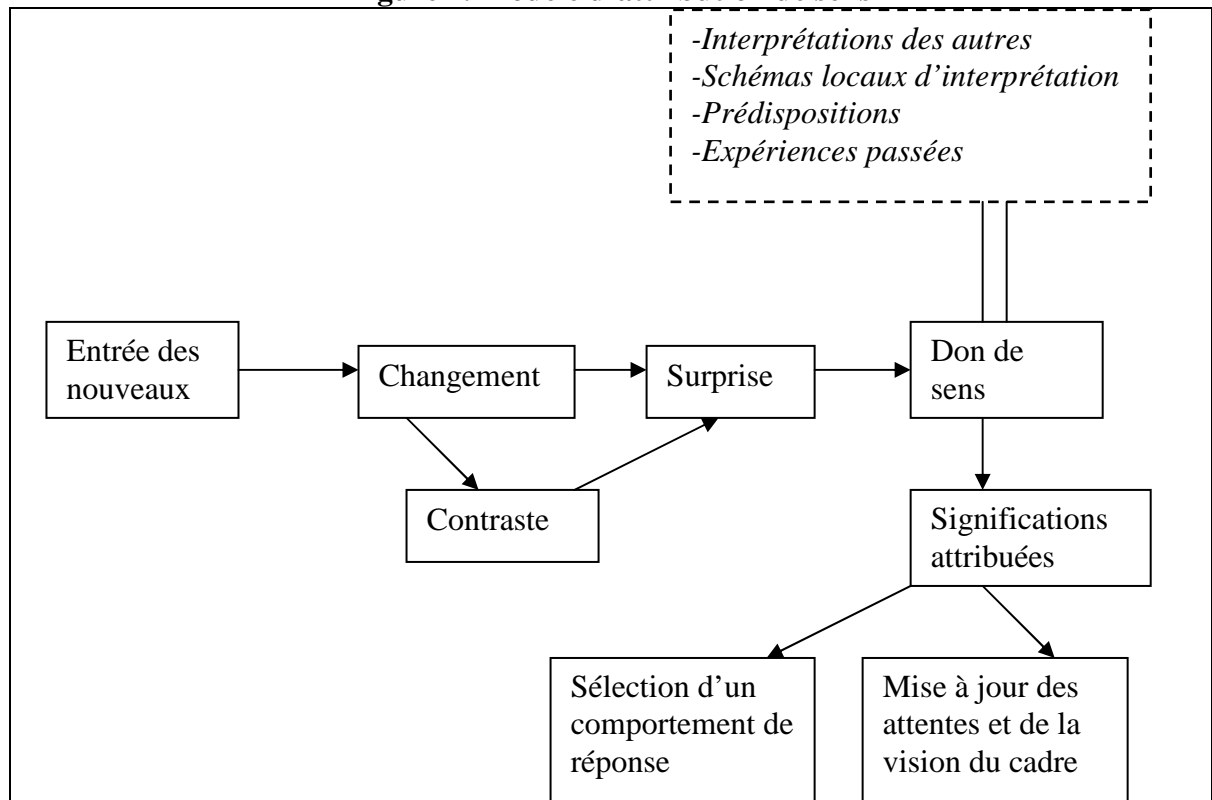
La surprise correspond aux réactions affectives à toute différence vécue par la recrue, que ces différences correspondent à des changements ou contrastes. Pour illustrer la surprise Louis (1980) donne l'exemple de l'enchantement éprouvé par une recrue lorsqu'elle découvre que sa fenêtre de bureau donne sur un jardin. Il explique que c'est la surprise qui nécessite des adaptations des nouveaux entrants. Il faut noter pour finir que les travaux de Louis se focalisent essentiellement sur des surprises négatives.

3.4. *L'attribution de sens*

Pour comprendre comment les recrues affrontent les changements, les contrastes et dépassent les réactions de surprise qui en découlent, Louis (1980) s'interroge sur la manière selon laquelle les individus affrontent le « normal », la situation de tous les jours, non surprenante. Il s'appuie sur Abelson (1976) qui montre que les individus opèrent selon une sorte de préprogramme non conscient, c'est-à-dire que leurs actions sont guidées par une écriture cognitive (celle-ci étant définie comme une séquence cohérente d'évènements attendus).

Le recours à la conscience pour guider les actes quotidiens est minime car la plupart des décisions suit le processus de l'écriture cognitive (comme le note Taylor et Fiske (1978) « *on conduit notre travail comme on se lave les dents* »).

Louis (1980) s'interroge sur les conditions sous lesquelles les actes ne sont plus guidés par une écriture préprogrammée, mais par des pensées ou une réflexion. Il s'appuie alors sur des auteurs comme James (1890), Dewey (1933), ou Lewin (1951), pour considérer que la pensée consciente est provoquée par la sensation de vivre une expérience hors du commun. Louis (1980) suggère que la surprise correspond à ce genre d'évènement qui provoque la réflexion. La surprise étant une partie inévitable de l'expérience d'entrée organisationnelle des recrues, il suggère que le processus de socialisation est caractérisé par une réflexion relativement intense pour guider les actes des recrues. Ce processus de pensée particulier est désigné comme « l'attribution de sens ».

Figure 4. Modèle d'attribution de sens


D'après Louis (1980)

Comme le note (Lacaze, 2001) dans le modèle d'attribution de sens : « *les membres plus anciens de l'organisation ont un passé suffisant pour leur permettre d'expliquer une situation inattendue. De plus ils peuvent comparer leur interprétation avec celles de leurs collègues [c'est-à-dire qu'ils ont accès aux schémas locaux d'interprétation].* » Quant aux nouveaux, ils n'ont pas un passé suffisant dans l'organisation pour avoir des schémas d'interprétations locaux. Pour faire sens, ils se basent donc sur leurs expériences passées dans d'autres contextes qui peuvent conduire à des erreurs d'interprétation. Par ailleurs, les nouveaux n'ont pas encore établi suffisamment de relations pour avoir accès aux interprétations des autres.

Les informations provenant de l'organisation et de ses membres, contrebalancent donc les informations provenant du nouvel entrant lui-même, qui sont sensées être moins en adéquation avec son nouvel environnement. Autrement dit, l'organisation fournit une information valable pour amender les cartes cognitives ou pour donner un sens aux surprises des recrues. Louis (1980) en conclut que les membres en place de l'entreprise sont potentiellement des sources d'aide importantes, et suggère que, pour faciliter l'« attribution de sens », les pratiques de socialisation associant les membres anciens de

l'organisation aux nouveaux, sont plus bénéfiques que les pratiques qui consistent à regrouper les recrues entre elles.

Nous constatons que le modèle d'attribution de sens révèle l'importance majeure de l'accès à l'information dans le processus d'« attribution de sens » et en conséquence dans le processus de socialisation organisationnelle. Louis (1980) conclut d'ailleurs ses travaux en insistant sur le fait que c'est avant tout en agissant sur les relations sociales des recrues que l'organisation influencera positivement le processus de socialisation, ces relations facilitant l'acquisition d'un dictionnaire de signification des situations ou d'un schéma d'interprétation.

3.5. Un prolongement du modèle d'attribution de sens : identification d'un facteur de contingence de la surprise

Reichers, Wanous, Steele (1994) considèrent que le besoin d'information des nouveaux entrants et l'importance des « surprises », dépendent des expériences passées des recrues. Ils identifient ainsi quatre types de recrue en fonction de leurs besoins d'information :

- les recrues avec une petite expérience de travail « non-transposable » dans sa nouvelle organisation sont désignées comme « néophytes »
- les recrues avec une petite expérience « transposable » dans sa nouvelle organisation sont désignées comme « initiés »
- les recrues avec une longue expérience « non-transposable » sont désignées comme « convertis »
- les recrues avec une longue expérience « transposable » sont désignées comme « vétérans »

Tableau 2. Types de recrue et besoins associés

Type de recrue	Raisons des besoins d'information des recrues
Néophytes	- Réduire l'anxiété - Acquérir de nouvelles connaissances
Initiés	- Acquérir de nouvelles connaissances
Convertis	- Déterminer parmi ses connaissances celles qui sont utiles à son nouvel emploi
Vétérans	- Peu de besoin d'information, mobilisation de l'expérience antérieure

Dans leurs travaux, Reicher, Wanous et Steele (1994) proposent une approche contingente du modèle d'attribution de sens. En effet, il montre que la surprise et l'effort d'attribution de sens dépendent des contingences individuelles des recrues et plus précisément de l'adéquation entre les expériences antérieures des recrues et les exigences de leur nouveau rôle. Il s'agit de l'unique recherche ultérieure aux essais de théorie générale (présentées

précédemment) qui s'inscrit dans une approche contingente de la socialisation organisationnelle.

3.6. Conclusion sur l'approche cognitive de la socialisation organisationnelle

L'approche cognitive place la recrue au centre de son analyse, mais elle lui concède un comportement passif ou réactif. Cette approche révèle l'importance de la transmission d'information dans le processus de socialisation organisationnelle. Elle ouvrira ainsi la voie aux travaux interactionnistes qui considèrent également la socialisation comme un processus communicationnel mais qui se démarquent nettement de l'approche cognitive par leur volonté de revaloriser le rôle actif de la recrue dans ce processus communicationnel. En outre, il faut noter qu'une recherche s'inscrivant dans l'approche cognitive permet de mettre en évidence l'effet d'une dimension du contexte individuel sur le processus cognitif associé à la socialisation organisationnelle (les travaux ultérieurs à l'approche séquentielle qui s'intéressent aux interrelations entre contexte et processus de socialisation sont suffisamment rares pour que nous les relevions).

Conclusion du chapitre

En présentant la socialisation organisationnelle à travers les définitions proposées dans la littérature, l'analyse de son contenu et les essais de théorie générale qui lui sont associés, ce chapitre a permis de comprendre qu'il s'agit d'un objet de gestion crucial pour les entreprises. En effet, on a vu que les attitudes au travail des nouveaux embauchés (comme l'engagement, la satisfaction, l'intention de rester dans l'entreprise) constituaient des résultats de leur socialisation organisationnelle. De même, il est apparu que le processus de socialisation avait des impacts à la fois sur la performance au travail à court, moyen et long terme des individus, mais aussi sur la cohésion du groupe et l'évolution de la culture organisationnelle.

En outre, il a été mis en évidence que la recherche sur la socialisation organisationnelle n'était pas seulement utile au management des nouveaux embauchés mais aussi au management des transitions des membres en place - transitions d'ordre fonctionnelle ou hiérarchique (prise de poste, changement de service etc.) - et au management des changements organisationnels de grande ampleur (comme par exemple les restructurations d'entreprise, ou les crises majeures de l'environnement externe de l'entreprise) qui engendre un processus de socialisation organisationnelle des membres en place. Toutefois, il semble relativement pertinent de s'intéresser au processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, autrement dit de s'intéresser à l'apprentissage et l'ajustement des individus qui entrent pour la première fois dans une organisation. En effet, l'intensité relativement forte du processus lors de cette transition rend le phénomène relativement plus visible, c'est pourquoi la quasi-totalité des recherches se focalise sur ce type de transition. Cette recherche poursuivra cette tendance.

Par ailleurs, ce chapitre a permis également de comprendre que la socialisation organisationnelle était une question de management délicate en raison de la complexité du processus et notamment de la multiplicité de ses dimensions.

Les deux approches les plus anciennes de la socialisation organisationnelle ont également été présentées. D'abord, l'approche séquentielle et ses essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle qui permet de considérer l'existence de facteurs de contingence du processus et de ses résultats, et notamment le contexte individuel et le contexte organisationnel. Ensuite l'approche cognitive qui révèle le rôle clé de la transmission d'information et des relations sociales sur le processus. Les travaux de Reichers, Wanous, Steele (1994) inscrits dans l'approche cognitive révèlent que le contexte individuel et plus précisément l'expérience antérieures des recrues, détermine leur

besoin d'information et influence en conséquence leur processus cognitif. On peut regretter toutefois que l'effet d'aucune autre dimension du contexte (individuel ou organisationnel) n'est étudié dans les travaux de cette approche.

Nous verrons dans le chapitre suivant que l'analyse contingente de la socialisation organisationnelle ne sera jamais franchement reprise dans les avancées ultérieures de la recherche sur la socialisation organisationnelle. Plus spécifiquement, on ne sait à peu près rien du lien entre les pratiques de socialisation organisationnelle et leur contexte. Ainsi, bien que les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle (notamment Feldman (1976) et Van Maanen (1976)) suggèrent que les contextes organisationnel et individuel sont sources de contingence du déroulement du processus de socialisation organisationnelle et/ ou de ses résultats, l'analyse est universaliste dans la quasi-totalité des approches et travaux qui leur sont ultérieurs.

CHAPITRE 2.

**POUR UN ENRICHISSEMENT DU CADRE CONCEPTUEL DES PRATIQUES DE
SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

Chapitre 2. Pour un enrichissement du cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle

Dans ce chapitre les travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle sont présentés. Nous verrons l'apport très important de Van Maanen et Schein (1979), à l'origine de ce concept et d'une typologie de pratiques. Il apparaîtra que les autres travaux qui s'intéressent aux pratiques de socialisation organisationnelle, mobilisent systématiquement leur typologie sans chercher à l'affiner, ni à l'approfondir.

Des propositions seront donc faites pour enrichir le cadre conceptuel et les connaissances du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. Ainsi, après avoir indiqué que les travaux de Van Maanen et Schein (1979) s'inscrivaient dans une approche de la socialisation organisationnelle qui sous-estime relativement le rôle actif de la recrue sur le processus de socialisation, nous tenterons de revaloriser ce rôle pour concevoir différemment les pratiques de socialisation organisationnelle. Les travaux interactionnistes sur la socialisation organisationnelle seront alors présentés, et un concept latent de cette littérature sera explicité : le concept des « leviers de socialisation organisationnelle ». Il sera proposé comme une clé d'entrée pour comprendre, identifier et classer les pratiques de socialisation organisationnelle. Il permettra en outre de tenir compte plus largement des interactions et des actions des recrues pour comprendre le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

Enfin, nous indiquerons également la pertinence de s'intéresser aux pratiques informelles et peu formalisées pour enrichir les connaissances du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. L'intérêt de cette recherche pour les pratiques « les moins visibles » apparaîtra en effet comme un moyen de compléter et d'enrichir le travail pionnier et fondamental de Van Maanen et Schein (1979).

1. Les travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle

Certains travaux de la littérature s'intéressent aux pratiques de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire aux pratiques mises en œuvre par l'organisation et ses membres qui influencent et structurent le processus d'intégration des recrues. Les travaux de Van Maanen et Schein (1979) se positionnent au centre de ce corpus littéraire. En effet, ils construisent le concept des pratiques de socialisation organisationnelle et en identifient le contenu. Ils dégagent ainsi une typologie de pratiques et formulent des propositions sur l'effet relatif des différents types de pratique en matière d'innovation de rôle. Leur

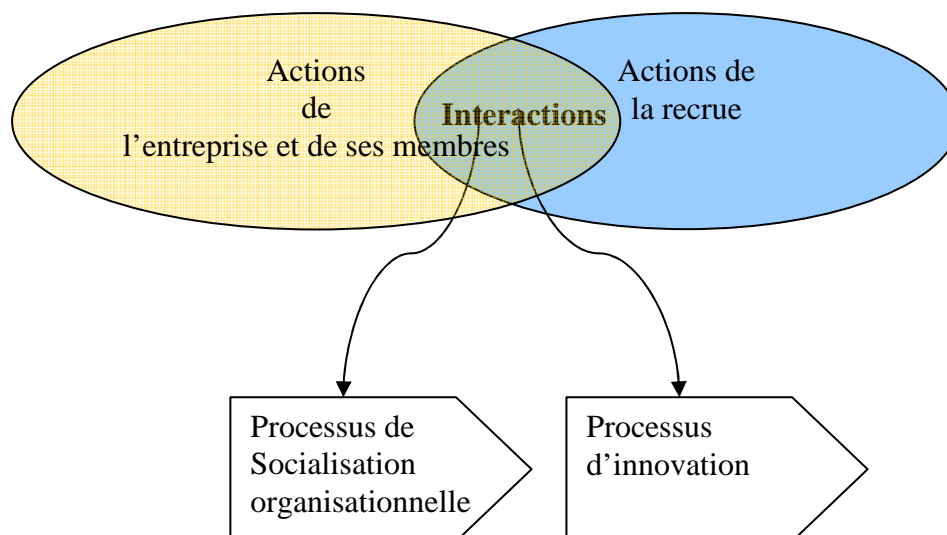
typologie sera reprise dans de très nombreux travaux qui s'intéressent à évaluer l'efficacité et l'effet relatif des pratiques de socialisation organisationnelle. C'est l'ensemble de ces travaux que nous présentons maintenant.

1.1. Le modèle canonique des pratiques de socialisation organisationnelle : Van Maanen et Schein (1979)

Schein (1971) énonce que les interactions entre individu et organisation génèrent deux processus :

- un processus d'influence de l'organisation sur l'individu : la socialisation organisationnelle
- un processus d'influence de l'individu sur l'organisation : l'innovation

Figure 5. Interaction entreprise/individu : à l'origine des processus de socialisation et d'innovation



Van Maanen (1978) se concentre sur l'influence de l'organisation sur l'individu et développe le concept de *pratiques de socialisation organisationnelle* (traduction personnelle¹³ d'*organizational socialization tactics*) qu'il définit comme la manière par laquelle les expériences d'un individu en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par l'organisation et ses membres. D'après cet auteur, chaque pratique correspond à une « série d'évènements » qui influence les individus en transition. Nous constatons que

¹³ La littérature française traduit le concept des « organizational socialization tactics » sous les termes de *stratégie de socialisation organisationnelle* [Perrot 2001], ou de *procédures de socialisation organisationnelle* [Lacaze (2001, 2005) ; Lacaze et Fabre (2005)]. Nous préférons parler de « pratiques » de socialisation organisationnelle plutôt que de « procédures » ou de « stratégies » pour désigner la mise en œuvre d'actions qui ne sont pas toujours délibérées ni formalisées.

dans sa conceptualisation des pratiques de socialisation organisationnelle, Van Maanen (1978) minimise relativement le rôle actif des recrues sur leur propre socialisation.

Van Maanen et Schein (1979) s'associent dans un travail qui s'intéresse simultanément aux processus de socialisation et d'innovation, et énoncent que les pratiques de socialisation organisationnelle « *modifient les conditions naturelles de la socialisation organisationnelle, et favorisent ou au contraire défavorisent l'innovation proposée par un nouvel entrant pour interpréter et définir son nouveau rôle* » (Van Maanen et Schein, 1979).

Nous relevons au passage que les deux auteurs ne considèrent que l'effet de la socialisation sur le processus d'innovation et non l'effet inverse (c'est-à-dire l'effet de l'innovation sur la socialisation organisationnelle).

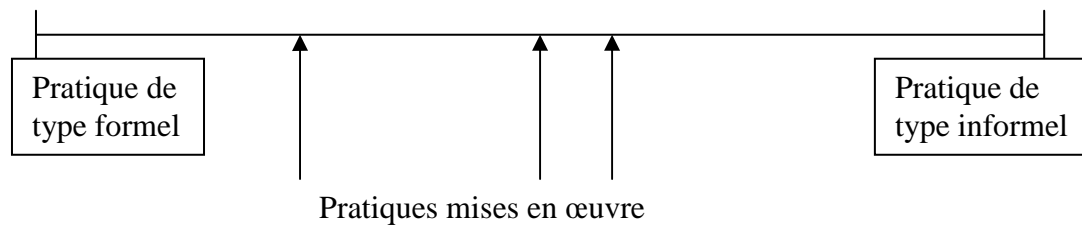
Van Maanen et Schein (1979) construisent une typologie des pratiques de socialisation organisationnelle. Pour ce faire, ils s'appuient sur d'autres travaux inscrits dans le domaine de la socialisation organisationnelle (Brim et Wheeler, 1966 ; Glaser et Strauss, 1971 ; Schein, 1968, 1971a ; Van Maanen, 1976, 1978) et dans le domaine de la socialisation primaire (et principalement sur les travaux de Cogswell (1968)). Ils s'appuient également sur leurs propres recherches empiriques conduites antérieurement dans le champ de la police et de l'armée (Schein, 1963, 1964, 1968 ; Van Maanen, 1973, 1974). Les six types de pratiques identifiées par les deux auteurs sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3. Typologie des pratiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979)

Pratique de type formel/informel	
Pratique formelle Les recrues sont plus ou moins isolées des autres membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées pour les nouveaux entrants. Leur apprentissage est structuré clairement et officiellement.	Pratique informelle La spécificité du rôle du nouvel entrant n'est pas distinguable. Cela donne une sorte de socialisation du « laisser-faire » où le nouvel entrant est accepté au moins comme un membre provisoire du groupe et non placé dans un rôle de recrue par des signaux symboliques tels que des labels spécifiques, badge, uniforme ou autres.
Pratique de type individuel/collectif	
Pratique individuelle Le nouvel entrant est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.	Pratique collective Les recrues sont placées ensemble pour vivre une série d'expériences communes. Ces stratégies prennent place dans les organisations où un grand nombre de recrues entrent simultanément pour occuper un même rôle.
Pratique de type séquentiel/aléatoire	
Pratique séquentielle L'organisation spécifie une séquence donnée d'étapes identifiables qui mènent à une « position cible » dans l'entreprise. Autrement dit, elle communique au nouveau les séquences de rôle par lesquelles il devra passer au cours de sa carrière pour atteindre cette « position cible ».	Pratique aléatoire La séquence de rôles qui mène à une position donnée dans l'entreprise est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante.
Pratique de type fixe/variable	
Pratique fixe L'organisation identifie et communique au nouvel entrant la durée de chaque séquence de rôle menant à une position cible.	Pratique variable La durée des séquences entre deux transitions organisationnelles est inconnue.
Pratique de type en série/disjoint	
Pratique en série Les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).	Pratique disjointe Le nouveau ne dispose pas de modèle de rôle pour le renseigner sur la manière d'occuper son rôle. Les prédécesseurs « sortent par la porte de derrière » et les nouveaux « entrent par la porte de devant ».
Pratique de type investiture/ non investiture	
Pratique d'investiture L'organisation et le groupe confirment l'identité de la recrue à son entrée et ratifie la fiabilité et l'utilité de ses caractéristiques personnelles. Ils acceptent le nouveau tel qu'il est.	Pratique de non investiture L'organisation et le groupe infirment l'identité de la recrue à son entrée et dépouillent la recrue de certaines caractéristiques personnelles. Le nouveau doit modifier certains éléments de sa personnalité pour pouvoir devenir un membre de l'organisation et du groupe.

Adaptation et traduction personnel de Van Maanen et Schein (1979)

Chaque type de pratique est décrit par un couple représentant les extrêmes d'un continuum. Cette représentation en continuum suggère que l'organisation peut mettre en œuvre une pratique de manière plus ou moins modérée par rapport à l'un ou l'autre de ces extrêmes.

Figure 6. Le continuum des pratiques de socialisation organisationnelle : exemple des pratiques de type formel/informel

Les auteurs précisent que ces pratiques ne sont pas mutuellement exclusives ; elles sont au contraire souvent combinées et leurs effets sur les individus sont cumulatifs. Par ailleurs, ils révèlent que ces pratiques peuvent être choisies délibérément ou non et ils précisent que ce choix peut être lié à des considérations d'ordre fonctionnel, économique, technique, humain, traditionnel, ou peut-être purement arbitraire.

Van Maanen et Schein (1979) élaborent ensuite une série de propositions théoriques sur l'effet de chaque type de pratique de socialisation organisationnelle (plus exactement l'effet de chaque extrême des continuums de pratique) sur le comportement d'innovation de rôle des recrues. Autrement dit, ils identifient les pratiques qui inhibent ou au contraire favorisent la créativité de la recrue à l'égard de son rôle organisationnel. Ces propositions sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 4 . Propositions de Van Maanen et Schein (1979) relatives aux effets des pratiques en matière d'innovation/conformité de rôle

Type de pratique de socialisation organisationnelle	Effet en matière d'innovation/conformité de rôle
Pratique collective	Conformité au rôle
Pratique individuelle	Conformité ou innovation selon le résultat souhaité
Pratique formelle	Conformité au rôle
Pratique informelle	Conformité ou innovation selon le résultat souhaité
Pratique séquentielle	Conformité au rôle
Pratique aléatoire	Innovation de rôle
Pratique fixe	Innovation de rôle
Pratique variable	Conformité au rôle
Pratique en série	Conformité au rôle
Pratique disjointe	Innovation de rôle
Pratique d'investissement	Innovation de rôle
Pratique de non investissement	Conformité de rôle

[D'après Van Maanen et Schein (1979)]

Ainsi, Van Maanen et Schein (1979) suggèrent qu'avec leurs pratiques de socialisation organisationnelle, les organisations disposent d'un moyen de contrôler le processus d'innovation qui leur est propre.

Pour conclure sur les travaux de Van Maanen et Schein (1979), les auteurs reconnaissent eux-mêmes que leur typologie n'est pas exhaustive, et que le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle mériterait de faire l'objet d'autres investigations, et notamment d'investigations empiriques¹⁴.

Or, si un large courant de recherches se développe autour des pratiques de socialisation organisationnelle, les travaux qui s'y rattachent ne cherchent jamais à compléter, affiner, enrichir ou remettre en cause la typologie de Van Maanen et Schein (1979). Nous présentons maintenant ces travaux qui se focalisent sur l'évaluation de l'efficacité ou de l'effet relatif des différents types de pratiques mis en évidence par Van Maanen et Schein (1979).

1.2. Les travaux sur les PSO ultérieurs à Van Maanen et Schein (1979)

L'ensemble des travaux qui mobilisent la typologie de Van Maanen et Schein (1979) dans l'objectif d'évaluer l'efficacité ou l'effet relatif des différentes pratiques est d'abord exposé. Nous présentons ensuite les travaux de Lewicki (1981) et de Klein et Weaver (2000), qui se situent à la marge du corpus littéraire sur les pratiques de socialisation organisationnelle, car ils mettent en évidence des programmes de socialisation particuliers.

1.2.1. Les travaux sur l'efficacité relative des PSO

Les travaux de Jones (1986) offrent un outil méthodologique pour identifier les types de pratique de socialisation des organisations associés au modèle de Van Maanen et Schein (1979). Il s'agit d'un questionnaire destiné exclusivement aux nouveaux entrants, qui permet d'identifier sur le terrain quel extrême du continuum de chaque couple de pratique est mis en œuvre.

De très nombreux travaux se sont emparés de cet outil pour vérifier d'abord les hypothèses de Van Maanen et Schein (1979), c'est-à-dire tester les effets des différentes pratiques de socialisation sur l'innovation de rôle des recrues, puis pour tester l'efficacité relative des

¹⁴ « We do not assert here that this list is exhaustive or that the processes [the dimensions which characterize the structural size of organizational socialization] are presented in any order of relevance in particular organization or occupation. These are fundamentally empirical questions that can be answered only by further research.” P. 37.

différentes pratiques en matière de résultats de socialisation (et notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, l'intention de partir, le turn-over) (chapitre 1). Il faut noter que la multiplication de ces travaux n'apparaît dans la littérature qu'au cours des années 1990, jusqu'alors « *en dépit de la puissance de cette typologie [de Van Maanen et Schein (1979)], les recherches sur les pratiques ont été relativement rares.* » (Ashforth et Saks, 1996).

On note par ailleurs, une évolution de ces travaux dans le sens où les premiers d'entre eux se focalisent sur l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle sur l'innovation de rôle et sur des indicateurs « traditionnels » de résultat de la socialisation. Puis, les avancées de la recherche sur le contenu de la socialisation organisationnelle (chapitre 1) relancent l'évaluation des pratiques en fournissant de nouveaux indicateurs de résultat de la socialisation.

L'ensemble de ces travaux s'inscrit dans une approche stratégique de la socialisation organisationnelle puisqu'il donne les moyens aux managers de choisir délibérément leur pratique dans l'objectif de favoriser l'engagement organisationnel, la satisfaction ou le maintien des recrues, ou encore de choisir délibérément leurs pratiques dans l'objectif de favoriser des comportements innovants des recrues (ou au contraire des comportements relativement conformes) etc.

Nous présentons maintenant ce corpus de littérature.

a. L'effet des PSO sur l'innovation de rôle : un critère de classification des pratiques

Jones (1986) propose un regroupement des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction de leur effet sur le comportement de conformité ou d'innovation des recrues à l'égard de leur rôle organisationnel. Ainsi, il montre que les pratiques formelle, séquentielle, fixe, en série et d'investissement provoquent un comportement de conformité de rôle et désigne cet ensemble de pratiques comme les « *pratiques institutionnalisées* ». A l'opposé, il montre que les pratiques informelle, aléatoire, variable, disjointe, de non investissement, provoquent un comportement d'innovation de rôle et désigne cet ensemble de pratiques comme les « *pratiques individualisées* »¹⁵.

¹⁵ Ashford, Saks et Lee (1996) concluent que les pratiques institutionnalisées reflètent un programme plus structuré de socialisation que les pratiques individualisées.

Tableau 5 . Classification des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction de leur effet sur l'innovation de rôle (Jones, 1986)

Pratiques institutionnalisées (facteurs de conformité des recrues à l'égard de leur rôle)	Pratiques individualisées (facteurs de d'innovation des recrues à l'égard de leur rôle)
Pratique formelle Pratique séquentielle Pratique fixe Pratique en série Pratique d'investiture	Pratique informelle Pratique aléatoire Pratique variable Pratique disjointe Pratique de non investiture

[D'après Jones, 1986]

Dans ses travaux, Jones (1986) infirme deux propositions de Van Maanen et Schein (1979) : l'effet supposé positif des pratiques de types « fixe » et « d'investiture » sur le comportement innovant des recrues.

Cette classification des pratiques de socialisation organisationnelle en pratiques institutionnalisées et individualisées, sera largement reprise dans les travaux mesurant l'efficacité relative des pratiques.

b. L'effet des PSO sur les attitudes au travail

Jones (1986) teste la corrélation entre les différentes pratiques¹⁶, ainsi que l'effet des pratiques sur d'autres résultats intermédiaires ou finaux de la socialisation (chapitre 1) comme les conflits et ambiguïtés de rôle, la satisfaction au travail, l'implication dans l'organisation et l'intention de départ. Les principaux résultats de Jones (1986) sont les suivants :

- les pratiques de socialisation « individualisées » sont associées à un fort niveau de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle.
- les pratiques de socialisation « institutionnalisées » sont associées à une meilleure expression de la satisfaction au travail et de l'implication à l'organisation, ainsi qu'à de plus faibles intentions de départ des recrues.

c. La multiplication des travaux relatifs à l'effet des PSO sur l'innovation de rôle et sur l'attitude au travail des recrues

De nombreux travaux reprendront la démarche de Jones (1986), testant l'effet des pratiques « institutionnalisées » et « individualisées » sur l'innovation de rôle et sur les attitudes des recrues. Mais ces travaux incorporent de nouvelles variables indicatrices des ajustements attitudinaux des recrues, ou utilisent de nouvelles méthodes pour mesurer ces

¹⁶ Par exemple l'investiture est corrélée fortement avec la pratique en série ; la pratique séquentielle est fortement corrélée avec la pratique fixe.

variables, ou encore ils mobilisent des champs de recherche inexplorés. Voici un échantillon sommaire de ces études et de leurs principaux résultats :

- Baker (1989) montre que les pratiques institutionnalisées sont négativement corrélées avec l'intention de quitter l'entreprise et positivement corrélées avec la satisfaction au travail et l'engagement au travail.
- Allen et Meyer (1990) et Baker (1992) trouvent une corrélation positive entre pratiques institutionnalisées et engagement au travail.
- Baker et Feldman (1991) trouvent une corrélation positive entre la socialisation institutionnalisée et la confiance des recrues à l'égard des paires, la confiance à l'égard du management, la satisfaction au travail, la motivation au travail et l'engagement au travail, un effet mixte sur la tension au travail et aucune corrélation à l'implication dans l'organisation.
- Mignerey, Rubin et Gorden (1995) trouvent que la socialisation institutionnalisée est négativement corrélée avec l'ambiguïté de rôle et positivement corrélée à l'engagement, la satisfaction, la communication dans l'organisation et la confiance des recrues à l'égard de leur supérieur hiérarchique.
- Zahrlly et Tosi (1989) montrent que les pratiques individuelles et collectives influencent certaines variables (satisfaction au travail, conflit entre vie privée et vie organisationnelle) mais n'en influencent pas d'autres (conflit de rôle, ambiguïté de rôle, cohésion de l'équipe de travail).
- Allen et Meyer (1990) répliquent et étendent les travaux de Jones (1986) (étude des relations pratiques/innovation, six mois puis douze mois après l'entrée de la recrue). Ils confirment les résultats de Jones et les étendent dans une approche semi-longitudinale (mesure en deux points du temps) montrant que l'effet des pratiques s'amenuise dans le temps.
- Ashforth et Saks (1996) testent le modèle de Van Maanen et Schein (1979), c'est-à-dire l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle sur l'innovation de rôle (entreprise et réelle), sur l'ambiguïté et les conflits de rôle ainsi que sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise. Ces deux auteurs ajoutent de nouvelles variables indicatrices de l'ajustement des recrues : les symptômes de stress, l'identification organisationnelle, la performance des recrues. Leurs résultats montrent que cinq des six pratiques associées aux pratiques « institutionnalisées » (sauf les pratiques d'investiture) sont négativement corrélées à l'innovation de rôle. Par ailleurs, elles sont corrélées avec un haut niveau de satisfaction, d'engagement organisationnel et d'identification organisationnelle, ainsi qu'à un faible niveau de performance auto-évaluée.

- King et Sethi (1998) étudient l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle sur l'ajustement au rôle (innovation de rôle, ambiguïté de rôle et clarté du rôle). Ils montrent que les pratiques institutionnalisées mènent à une moindre innovation de rôle, à une réduction relative de l'ambiguïté de rôle et des conflits de rôle.

d. L'effet des PSO sur la cohésion de la culture organisationnelle

Parmi les travaux qui analysent l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle, ceux de Grant et Bush (2001) se distinguent puisqu'ils testent l'effet des pratiques sur un résultat collectif du processus de socialisation organisationnelle : la cohésion culturelle de l'organisation et d'un sous groupe de l'organisation. En effet ils s'intéressent à la culture « force de vente » des entreprises et formulent l'hypothèse suivante : « *L'organisation peut construire une forte culture « force de vente » à travers le design de ses pratiques de socialisation* » (Grant et Bush, 2001). Autrement dit, ils supposent que les pratiques de socialisation influencent la cohésion d'une sous-culture de l'organisation associée à l'un de ses collectifs de travail (les commerciaux). Leurs résultats montrent que certaines pratiques « institutionnalisées » ont tendance à maintenir une pression à la conformité à l'égard de la culture « force de vente ». Les pratiques séquentielle et en série sont à ce titre particulièrement efficaces.

e. L'effet des PSO sur l'appariement individu-organisation

Certaines recherches testent l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle sur l'adéquation de l'individu avec son nouvel environnement. Elles empruntent ainsi des concepts conçus dans un domaine de recherche frontalier à celui propre à la socialisation organisationnel : le domaine de l'adéquation. Les recherches sur l'adéquation permettent de distinguer les concepts d'adéquation individu-organisation (« I-O »), d'adéquation individu-groupe (« I-G ») et d'adéquation individu-travail (« I-T »), chacune représentant « *la compatibilité entre les individus et différents aspects de leur environnement* » (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005 ; cité par Perrot, 2009). L'adéquation I-O est définie comme l'appariement entre les valeurs personnelles d'un individu et les valeurs de son organisation. L'adéquation I-G fait référence aux normes et valeurs des équipes, différentes de celles de l'organisation (Louis, 1990). L'adéquation I-T désigne la compatibilité entre les désirs d'une personne et les caractéristiques d'un travail, ou entre les capacités d'une personne et les exigences d'un travail (Edwards, 1991). Les recherches dans le domaine propre à l'adéquation s'intéressent principalement aux antécédents et conséquences de la compatibilité entre les individus et les aspects de leur environnement.

Parmi les travaux sur la socialisation organisationnelle qui ont mobilisé le concept d'adéquation, certains ont mis en évidence le lien entre l'adéquation « I-O » et les résultats de la socialisation (notamment Chatman, 1989 ; Saks et Ashforth, 1996). D'autres se sont intéressés à l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle sur l'adéquation entre l'individu et l'organisation. C'est le cas de Cooper-Thomas, Van Vianen et Anderson (2004) qui examinent l'impact des pratiques de socialisation sur l'adéquation individu-organisation perçue par la recrue. Plus précisément ils comparent la perception de son adéquation avec sa nouvelle entreprise avant puis après son entrée. Les résultats montrent que certaines pratiques influencent l'adéquation individu-organisation (par exemple, les pratiques d'investissement accroissent l'adéquation individu-organisation perçue par la recrue). De même, Cable et Parsons (2001) examinent comment les pratiques de socialisation des firmes influencent l'adéquation entre les nouveaux et l'organisation. Leurs résultats indiquent, d'une part, que les pratiques fixe et séquentielle ont un effet relativement plus significatif sur l'adéquation I-O que les pratiques variable et aléatoire, et d'autre part, que les pratiques en série et d'investissement ont un effet plus significatif sur cette adéquation que les pratiques disjointe et informelle. Enfin, les pratiques collective/individuelle et formelle/informelle apparaissent comme non-corrélées à l'adéquation « I-O ».

Riordan, Weatherly, Vandenberg et Self (2001) se sont intéressés à l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle sur la confirmation de l'adéquation I-T. Ils mettent en évidence l'effet significatif des pratiques institutionnalisées (de type en série, d'investissement, séquentiel) sur cette confirmation.

Kim et al. (2005) montrent pour leur part que l'adéquation I-T a un effet médiateur dans la relation entre les attitudes au travail et les pratiques de socialisation organisationnelle.

Enfin, Perrot (2009) teste les liens mis en évidence dans ces recherches ultérieures, entre le degré d'institutionnalisation des pratiques et, respectivement, l'adéquation individu-organisation et l'adéquation travail-organisation, dans un contexte culturel français. Par ailleurs, Perrot (2009) analyse la relation entre pratiques de socialisation organisationnelle et adéquation individu-groupe, et montre la relation positive entre le niveau de cette adéquation et le degré d'institutionnalisation des pratiques. L'auteur met aussi en évidence les effets spécifiques des trois classes de pratiques identifiées par Jones (1986) (pratiques influençant le contexte, le contenu et les aspects sociaux de la socialisation organisationnelle) sur chacune des formes d'adéquation. D'après ses résultats, l'adéquation I-O est positivement associée aux pratiques influençant le contexte et les aspects sociaux de la socialisation ; l'adéquation I-T est positivement associée aux pratiques influençant les

relations sociales et le contenu de l'information transmises ; et l'adéquation I-G est positivement associée aux pratiques influençant les aspects sociaux de la socialisation.

f. Un modèle stratégique des pratiques de socialisation organisationnelle (Baker et Feldman, 1991)

Baker et Feldman (1991) mobilisent la typologie de Van Maanen et Schein (1979) et identifient les pratiques de socialisation qui favorisent les orientations stratégiques de l'organisation. Ils proposent un processus en trois phases pour s'assurer que les pratiques de socialisation facilitent la réussite de la stratégie d'entreprise :

- identifier les stratégies d'entreprise poursuivies,
- identifier le type de comportement des recrues requis pour la réalisation de la stratégie,
- et développer le programme de socialisation le plus apte pour produire le type de comportement désiré.

Pour identifier les orientations de rôle des nouveaux entrants (comportement d'innovation ou de conformité à l'égard du rôle) qui facilitent chaque type de stratégie d'entreprise, Baker et Feldman (1991) s'appuient sur le modèle de Schuler et Jackson (1987). Celui-ci relie trois types de stratégies compétitives, aux pratiques de management des ressources humaines. Ces trois types de stratégies (stratégies d'innovation, d'amélioration de la qualité des produits/services et stratégie de réduction des coûts) font eux-mêmes référence aux travaux de Porter (1982, 1986).

Tableau 6 . Le modèle de Baker et Feldman (1991) : liens entre pratiques organisationnelles de socialisation et stratégie d'entreprise

Stratégie d'entreprise	Réduction des coûts	Amélioration de qualité	Innovation
Orientation de rôle adaptée à la stratégie	Conformité	Contenu innovant	Rôle innovant
Pratiques de socialisation organisationnelle adaptées à l'orientation de rôle	Formelle, collective, séquentielle, fixe, en série, désinvestissement	Formelle, collective, aléatoire, fixe, disjointe, investissement	Informelle, individuelle, aléatoire, variable, disjointe, investissement

[Extrait de Baker et Feldman (1991)]

On peut noter que contrairement à Van Maanen et Schein (1979), Baker et Feldman (1991) ne considèrent pas les pratiques de type « variable » comme favorisant un comportement

de conformité, mais un comportement d'innovation à l'égard du rôle. Ils suivent en cela les résultats des études empiriques de Jones (1986) et d'Allen et Meyer (1990).

Le modèle de Baker et Feldman (1991) permet donc d'identifier les pratiques de socialisation organisationnelle dont les effets sont adaptés à un contexte stratégique donnée. Ces deux auteurs considèrent que les entreprises peuvent choisir de mettre en œuvre telle ou telle type de pratique, quel que soit leur contexte. Il s'agit d'un travail conceptuel qui s'appuie sur une base empirique partielle, sans vérification empirique ex-post de la force des liens proposés.

1.2.2. Analyse de programmes de socialisation particuliers : les travaux de Lewicki (1981) et de Klein et Weaver (2000)

a. Le modèle de séduction de Lewicki (1981)

Le modèle de séduction de Lewicki (1981) identifie les pratiques spécifiquement mises en œuvre lors de l'entrée des recrues pour séduire et susciter leur engagement. Son approche se limite donc aux pratiques qui infléchissent la structure sociale de soi de la recrue. En outre, les travaux de Lewicki sont légèrement décalés par rapport à ceux de Van Maanen et Schein (1979) puisqu'ils s'intéressent à un véritable programme de pratiques et aux entreprises qui développent des stratagèmes plus ou moins perfides pour attirer, conserver et motiver les cadres. Il identifie en effet, les éléments qui composent ce qu'il désigne comme un « programme de séduction organisationnelle », c'est-à-dire comme une des pratiques de socialisation organisationnelle manipulatrice. Il recense différentes pratiques :

- sélectionner des individus susceptibles d'être endoctrinés, en choisissant ceux dont les buts et valeurs sont compatibles avec ceux de l'organisation
- valoriser les recrues en leur donnant l'opportunité de s'identifier aux statuts les plus élevés de l'organisation et au statut élevé de l'organisation elle-même (critères d'admission artificiellement élevés, communication publique des avantages que l'organisation offre à ses membres etc.)
- proposer des challenges, des emplois et des progressions de carrière qui stimulent les individus
- proposer un environnement de travail extrêmement plaisant, des récompenses informelles qui satisferont les besoins des salariés

Le programme de séduction organisationnelle ainsi mis en évidence par Lewicki (1981) s'appuie sur la flatterie et les promesses. Face à ces pratiques, les recrues « *ont l'impression de choisir librement d'entrer dans l'organisation alors qu'en réalité ils ont été manipulés, attirés comme des enfants à qui l'on ferait miroiter des sucreries* »

(Lacaze, 2001). Ce programme de séduction se poursuit après l'admission dans l'entreprise (à travers des rites d'intégration pour impressionner les nouveaux, la valorisation de modèles à suivre, des programmes de formation qui clarifient les règles de comportement etc.). Le système de récompense, les avantages et le statut élevé, assurent l'influence de l'organisation sur les individus.

Ainsi, Lewicki (1979) adopte une analyse particulière de l'influence de l'organisation sur les individus qui complète les travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979).

b. Une étude exploratoire d'un programme de socialisation formalisé : Klein et Weaver (2000)

Klein et Weaver (2000), évaluent l'efficacité relative d'un programme de socialisation formalisé par une organisation sur le contenu de la socialisation organisationnelle et sur l'engagement affectif des recrues à l'égard de l'organisation. Il s'agit selon les auteurs d'une étude « *quasi-expérimentale* » évaluant les effets d'un programme particulier mis en œuvre dans une institution d'éducation. Ce programme correspond à trois heures de formation suivies volontairement par les recrues au cours de leurs six premiers mois dans l'organisation. Les résultats montrent que les recrues qui suivent le programme ont des connaissances relativement meilleures que les autres sur les domaines « buts et valeurs de l'organisation », « histoire de l'organisation » et « groupe social ».

1.3. Conclusion des travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle

Au regard de la présentation des travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle, nous identifions différents développements qui pourraient être mis en œuvre pour enrichir les connaissances de ces pratiques.

Il apparaît d'abord que l'analyse des pratiques est presque exclusivement universaliste. En effet, parmi la masse des travaux propres aux PSO, seuls Baker et Feldman (1991), s'intéressent à l'effet du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur une unique dimension du contexte organisationnel : la stratégie d'entreprise. On peut regretter que l'influence du contenu des PSO sur d'autres dimensions du contexte organisationnel et sur les dimensions du contexte individuel n'ait jamais été étudiée. Par ailleurs, ni Baker et Feldman (1991), ni aucun autre travail relatif aux pratiques de socialisation organisationnelle, ne s'intéresse au lien inverse entre contexte et contenu des PSO, c'est-à-dire à l'influence du contexte sur le contenu des PSO. En effet, si Van Maanen et Schein (1979) suggèrent à travers la mise en évidence d'une typologie de continuums de pratiques

qu'il existe une variété de pratiques de socialisation organisationnelle, aucun travail ne permet de savoir si le contexte organisationnel ou individuel influence le contenu des pratiques et en quoi il l'influence.

De plus, lorsqu'ils évaluent l'efficacité relative des pratiques de socialisation organisationnelle au regard de plusieurs types de résultat, la totalité des travaux adoptent une approche universaliste, considérant qu'un type de pratique a un effet positif ou négatif sur un résultat donné quel que soit le contexte de sa mise en œuvre.

Une analyse contextualisée du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle apporterait donc des connaissances complémentaires importantes. Cette recherche tentera de répondre à cet objectif. Notre modèle d'analyse contextualisée des pratiques de socialisation sera présenté dans le chapitre 3.

En dehors de l'apport d'une analyse contextualisée du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, nous identifions également deux prolongements possibles qui permettraient d'enrichir le cadre conceptuel et les connaissances du contenu des PSO de Van Maanen et Schein (1979).

En effet, nous avons constaté premièrement, que l'identification du contenu des pratiques se basait sur des recherches empiriques menées dans le champ de la police et de l'armée, volontairement choisi pour observer les pratiques « *les plus évidentes* » (Van Maanen et Schein, 1979). Nous pensons qu'une recherche empirique menée dans un champ propice à la visibilité des pratiques informelles et peu formalisées renforcerait la prise en compte de ce type de pratiques et, en conséquence, élargirait les connaissances du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. A ce sujet, le champ des petites entreprises (définies comme les entreprises de moins de cinquante salariés) paraît parfaitement indiqué. En effet, ces entreprises sont caractérisées par la moindre formalité de leurs pratiques de gestion et par la plus grande visibilité des pratiques informelles.

Enfin, le concept des pratiques de socialisation organisationnelle a été construit en minimisant la prise en compte du rôle actif des recrues sur leur propre processus de socialisation. Au regard des apports très importants du courant de recherche interactionniste sur la socialisation organisationnelle qui s'est développé après les travaux de Van Maanen et Schein (1979), nous pensons qu'il est possible de concevoir un cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle qui valorise davantage le rôle

actif des recrues dans leur processus de socialisation, c'est-à-dire un cadre conceptuel qui s'appuie étroitement sur l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle. C'est cette approche qui est maintenant présentée.

2. L'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle

L'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle se développe au milieu des années 1980. Elle rompt avec les travaux qui lui sont antérieurs (travaux sur des pratiques de socialisation organisationnelle, travaux de l'approche séquentielle et de l'approche cognitive de la socialisation organisationnelle (chapitre 1)) où la recrue est considérée comme un acteur passif ou au mieux réactif de sa socialisation organisationnelle. Ce corpus de littérature propose en effet un véritable changement de cadre théorique pour analyser la socialisation organisationnelle en revalorisant le rôle actif de la recrue dans son processus de socialisation. Les propos de Jones (1983) dont les travaux inaugurent le courant interactionniste, sont illustratifs de ce positionnement et de cette rupture dans la littérature : « *Habituellement, deux facteurs sont considérés comme influents le succès de l'ajustement à l'organisation. Le premier est la manière par laquelle le nouveau répond à la réalité de sa vie organisationnelle et aux apprentissages de son rôle et de la culture [...]. Le second concerne l'effet des pratiques de socialisation organisationnelle que la firme utilise pour définir le contexte organisationnelle agissant sur le comportement des recrues [...]* [Dans cet article] le processus de socialisation est analysé dans une perspective interactionniste où la recrue joue un rôle actif. » (Jones, 1983).

Les travaux interactionnistes sur la socialisation organisationnelle réduisent toute la réalité sociale aux communications interindividuelles (Perrot, 2001). Ainsi, la plupart d'entre eux se focalisent sur l'analyse des sources d'information des recrues, sur l'analyse des contenus d'information recherchés par les recrues, ou encore sur celle des stratégies de recherche d'information développées par les recrues. Ils évaluent l'efficacité relative de ces sources, de ces contenus d'information ou de ces stratégies d'acquisition d'information. Par ailleurs, quelques travaux s'éloignent de l'analyse exclusive de la transmission d'information et étudient d'autres formes de stratégie de socialisation mises en œuvre par les recrues (stratégies de modification de son travail, d'auto-management etc.). Enfin, parmi ce corpus interactionniste, nous identifions également de rares travaux qui s'intéressent aux pratiques de socialisation organisationnelle ou plus exactement qui mobilisent la typologie des pratiques de Van Maanen et Schein (1979).

Nous présentons maintenant l'ensemble de ce corpus interactionniste.

2.1. Les travaux sur le contenu d'information recherché par les recrues

Certains travaux du courant interactionniste s'intéressent à identifier le contenu d'information perçu comme relativement utile par les recrues. Ainsi, Ostroff et Kozlowski (1992), Morrison (1995) et Miller et Jablin (1991) montrent que ces informations sont des informations techniques (c'est-à-dire des informations sur les méthodes, procédures, connaissances nécessaires et règles à appliquer pour la réalisation du travail), des informations sur leur rôle cible, des informations sur le groupe social (c'est-à-dire sur la structure des sous-groupes, sur la personnalité des individus, sur les conflits interpersonnels etc.), et des informations sur l'organisation (sa culture, son fonctionnement, ses buts, ses normes etc.). Autrement dit, les informations identifiées comme utiles aux recrues, correspondent aux objets et domaines d'apprentissage et d'ajustement mis en évidence dans les travaux sur le contenu de la socialisation organisationnelle (chapitre 1) (notamment Chao et al (1994), Anakwee et Greenhaus, 1999).

D'autres auteurs comme Ashford et Cumming (1985) ou Ashford (1986), identifient que les informations sur l'évaluation de la performance et de la compétence au travail des recrues constituent également des informations particulièrement utiles aux recrues. Ils désignent ce type d'information comme les « feedbacks ».

Morrison (1995) confirme que les informations les plus recherchées par les recrues concernent les aspects techniques et l'évaluation de la performance et du comportement des recrues. Par ailleurs, il montre aussi que la nature des informations recherchées varie avec le temps.

2.2. Les travaux sur les sources et sur les stratégies de recherche d'information des recrues

Dans ce paragraphe, nous nous intéressons à deux types de travaux. D'une part, les travaux sur les sources d'information, et d'autre part, les travaux sur les stratégies de recherche d'information des recrues. Nous montrons qu'il existe une proximité importante entre les concepts mobilisés dans les uns et les autres.

2.2.1. Les sources d'information des recrues

Ostroff et Kozlowski (1992) s'intéressent aux sources d'information des recrues. Ils distinguent deux types de sources : les sources interpersonnelles et les sources non-interpersonnelles. Les sources interpersonnelles font référence aux relations entre la recrue

et les agents socialisants (voir l'encadré ci-dessous qui présente le concept d'agent socialisant et son évolution dans le domaine de la socialisation organisationnelle). Ces relations permettent à la recrue de rechercher ou d'acquérir des informations transmises verbalement par les membres en place.

Encadré 1 . Le concept d'agent socialisant

Toute personne susceptible d'infléchir la socialisation organisationnelle d'une recrue est un agent socialisant. Ainsi, dans l'approche interactionniste, toute personne susceptible de transmettre une information utile aux recrues est un agent socialisant. On comprend donc aisément, comme l'énonce Cogswell (1968) et comme le rappelle Fisher (1986), que dans la plupart des cas de socialisation, il y a plus d'un agent socialisant. Le concept d'agent socialisant apparaît très tôt dans la littérature sur la socialisation organisationnelle mais jusqu'aux travaux interactionnistes, l'agent socialisant était considéré comme relativement plus actif que la recrue dans le processus de socialisation. Ainsi, la définition des acteurs de la socialisation proposée par Brim et Wheeler (1966), illustre la relative passivité des recrues par rapport aux agents : *« les agents socialisants sont les personnes qui agissent au nom de l'organisation pour former, éduquer, modifier, modeler ou selon d'autres voies pour changer les individus qui y entrent. [...] On utilise simplement le terme de recrue pour référencer la personne qui entre dans l'organisation et de qui on attend un changement. »*

Plusieurs travaux s'intéressent aux relations recrue/agent socialisant, c'est le cas de Cogswell (1968) qui identifie quatre caractéristiques de la relation « novice-agent »¹⁷ influençant le processus de socialisation :

- la spécification du rôle de « novice » et de celui d'agent socialisant (ou le fait que chaque rôle soit connu par l'une et/ou l'autre des parties¹⁸),
- la connaissance du rôle cible par les agents socialisant et par le « novice »
- l'expérience des membres en place dans le rôle d'agent socialisant de l'organisation)
- le fait que l'agent soit un prédécesseur ou un modèle du rôle cible.

Les travaux de Fisher (1986) identifient deux caractéristiques supplémentaires de la relation recrue/agent socialisant, influençant le processus de socialisation organisationnelle :

- la nature affective de la relation nouvel entrant-agent socialisateur
- le pouvoir relatif des différents agents socialisants sur la nouvelle recrue, lui-même déterminé par la capacité de l'agent socialisant à récompenser la recrue, par la fréquence de ses contacts avec la recrue, par sa légitimité en tant qu'agent socialisant, par l'explicitation de ses attentes et par la compatibilité de ses attentes avec celles de la recrue¹⁹.

Concernant les sources d'information non-interpersonnelles, Ostroff et Kozlowski (1992) identifient dans la littérature la référence à trois formes de sources : la littérature officielle de l'organisation (documents de travail, règlement, livret d'accueil etc.), l'expérimentation

¹⁷ Cogswell (1968) parle de relation « novice-agent » car les travaux de cette sociologue ne s'inscrivent pas directement dans le domaine de la socialisation organisationnelle mais dans celui de la socialisation primaire. Toutefois, ses travaux comparatifs des sociétés modernes et traditionnelles, ont été largement incorporés dans le développement de la littérature sur la socialisation organisationnelle et tout particulièrement par Van Maanen et Schein (1979).

¹⁸ « The novice-agent role reciprocal may be either specified or unspecified by either novice or agent » (Cogswell, 1968, p. 424))

¹⁹ « The relative power of agents probably depends on a number of factors, including tangible reward power, amount of contact with the newcomer; perceived legitimacy, explicitness of sent-role expectations, and compatibility of those expectations with the newcomer's own desires. » (Fisher, 1986)

de nouveaux comportements (Schein, 1988) et l'observation des agents socialisants (Miller et Jablin, 1991).

Une fois l'ensemble des sources d'information mis en évidence, Ostroff et Kozlowski (1992) cherchent à identifier celles qui sont les plus mobilisées par les recrues. Leurs résultats montrent notamment que les nouveaux entrants privilégient d'abord l'observation des autres et l'expérimentation pour apprendre et s'ajuster à leur nouvel environnement. Ils montrent également que les échanges avec les supérieurs hiérarchiques sont, parmi les sources interpersonnelles, celles qui sont considérées comme les plus efficaces pour l'intégration. Ils montrent enfin qu'avec le temps, pour acquérir des informations, les nouveaux ont de plus en plus recours à l'expérimentation, c'est-à-dire à la méthode d'apprentissage par essai-erreur, et de moins en moins à la consultation de sources interpersonnelles.

Pour compléter cette présentation des travaux sur les sources d'information, nous devons évoquer ceux qui identifient les types d'agent socialisant les plus sollicités par les recrues. Ainsi, certains montrent que les pairs, les mentors ou les supérieurs hiérarchiques constituent les sources interpersonnelles les plus efficaces pour les nouvelles recrues (Louis, Posner et Powell, 1983, Posner et Powell, 1985). En outre, il apparaît que l'efficacité relative de ces agents dépend du contenu des informations recherchées. Par exemple, d'après Comer (1991), les collègues sont considérés comme des sources plus efficaces pour accéder aux informations sur les méthodes et techniques de travail. Toutefois, Morrison (1993a) présente des résultats contradictoires à ceux de Comer (1991) puisque dans ses travaux, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui apparaissent comme les agents socialisants les plus efficaces dans ces domaines d'information.

Ainsi, ces travaux montrent l'efficacité relativement plus importante de certaines relations « recrue/agent socialisant » en fonction du type d'agent socialisant.

2.2.2. Les stratégies de recherche d'information des recrues

Pour Morrison (1993b), Miller et Jablin (1991) ou encore Feldman et Brett (1983), les nouvelles recrues engagent de manière délibérée et consciente, des actions pour rechercher les informations utiles à leurs apprentissages et ajustements, c'est-à-dire des stratégies de recherche d'information. Parmi ces stratégies, il faut distinguer la recherche active d'information qui correspond à une interaction sociale lorsque la recrue interroge ou consulte un agent socialisant, et la recherche passive d'information qui consiste à observer un agent (Ashford et Cummings, 1983 ; Morrison, 1995).

Miller et Jablin (1991) distinguent sept stratégies de recherche d'information :

- Poser des questions directes
- Poser des questions indirectes
- Questionner une tierce personne
- Tester les limites
- Réaliser des conversations déguisées
- Observer de façon sélective
- Surveiller son environnement

L'effet positif des stratégies de recherche d'information passive et active, est notamment mis en évidence par Miller et Jablin (1991), Ashford et Cummings (1983) et Morrison (1995). Ces travaux révèlent également les coûts associés à ces deux types de stratégie de recherche d'information. Concernant la recherche active, elle génère un coût social car elle peut être interprétée comme un signe d'incompétence, de manque d'assurance et peut nuire à l'image de la recrue, d'autant plus si l'agent socialisant sollicité est dérangé ou si son pouvoir dans le groupe et/ou dans l'organisation est important (Miller et Jablin, 1991 ; Ashford et Cummings 1983). Ainsi, Morrison (1993a) montre que les recrues hésitent à rechercher activement des informations afin de protéger leur image.

Concernant la recherche passive, elle génère des biais d'interprétation qui pénalisent les apprentissages et ajustements de la recrue (Ashford et Cummings, 1983). Il apparaît que le coût relativement faible de la recherche passive d'information favorise ce type de stratégie mais que, lorsque les informations recherchées sont essentielles, les recrues privilégient l'interrogation de leurs collègues ou supérieurs, autrement dit la recherche active d'information (Morrison, 1993a)

A noter pour finir, qu'Ashforth et Black (1996) mettent en évidence un facteur contextuel de contingence des stratégies de recherche d'information des recrues. En effet, ils montrent que les caractéristiques individuelles de la recrue et plus précisément leur besoin de contrôle plus ou moins fort, influence l'intensité de leur recherche d'informations. De même, Miller et Jablin (1991) proposent que les niveaux de tolérance à l'ambiguïté, d'efficacité personnelle et de complexité cognitive des recrues déterminent leur choix des stratégies de socialisation. Plus précisément, ils proposent de considérer que les recrues ayant une faible tolérance à l'ambiguïté développent des stratégies de recherche d'information relativement plus active, que les recrues ayant un haut niveau d'efficacité personnelle développent une stratégie de recherche d'information relativement importante, et que les recrues présentant une forte complexité cognitive diversifient relativement plus

leurs sources d'information. Ces travaux constituent à notre connaissance, la seule approche contextualisée des travaux interactionnistes sur la socialisation organisationnelle.

2.2.3. Une superposition entre les concepts de « sources d'information » et de « stratégie de recherche d'information » ?

Lacaze (2001) et Perrot (2001) critiquent le contenu associé aux sources non-interpersonnelles d'information proposé par Ostroff et Kozlowski (1992). En effet, ils considèrent que l'observation et l'expérimentation ne constituent pas des sources non-interpersonnelles d'information, mais plutôt des stratégies de recherche d'information des recrues. Si l'on se réfère aux travaux portant sur ces stratégies, leur point de vue paraît tout à fait soutenable et raisonnable.

Toutefois, il semble intéressant d'analyser les raisons qui ont poussé Ostroff et Kozlowski (1992) à considérer les observations et les expérimentations des recrues comme des sources non-interpersonnelles d'information.

Tableau 7 . La distinction entre source d'information interpersonnelle et non-interpersonnelle d'Ostroff et Kozlowski (1992)

Ressources interpersonnelles d'information	Ressources non-interpersonnelles d'informations
(Ostroff et Kozlowski, 1992)	
Relations sociales entre le nouvel entrant et les agents socialisants	Littérature officielle de l'organisation Observation Expérimentation

En fait, pour ces deux auteurs, les sources interpersonnelles font référence à l'acquisition d'information par les actions langagières des recrues, alors que les sources non-interpersonnelle font référence à l'acquisition d'information par leurs actions non langagières (consulter un document, observer un collègue, expérimenter un geste, un comportement et en observer les conséquences). Autrement dit, la distinction opérée par Ostroff et Kozlowski (1992) porte sur le mode d'acquisition d'informations (acquisition par le langage ou non). Cette opposition renvoie à celle d'Ashford et Cummings (1983) ou de Morrison (1995), entre recherche active d'information et recherche passive d'information.

Tableau 8 . La distinction entre les stratégie des recherche d'information active et passive (Morrison, 1995; Ashford et Cummings, 1983)

Stratégie de recherche active d'information	Stratégie de recherche passive d'informations
(Ashford et Cummings, 1983 ; de Morrison, 1995)	
Interaction sociale entre le nouvel entrant et les agents socialisants	Observation

Ainsi, nous identifions une sorte de superposition entre d'une part, les concepts de sources interpersonnelle/sources non-interpersonnelles, et d'autre part, les concepts de recherche active/recherche passive d'information. Pour finir, il faut souligner que seule l'observation des membres en place est considérée comme une recherche passive d'information par Morrison (1995) et par Ashford et Cummings (1983). Il semble intéressant de considérer également la consultation de la littérature officielle de l'organisation et l'expérimentation de nouveaux comportements (sources non interpersonnelles mises en évidence par Ostroff et Kozlowski (1992)) comme des stratégies de recherche passive d'information. Ainsi, la superposition du contenu des sources non interpersonnelle et de la recherche passive d'information est totale.

Tableau 9. Proposition de contenu des stratégies de recherche active et passive d'information

Stratégie de recherche active d'information	Stratégie de recherche passive d'informations
(Ashford et Cummings, 1983 ; de Morrison, 1995)	
Interaction sociale nouvel entrant/agents socialisants (interrogation, consultation)	Observation Littérature officielle Expérimentation

2.3. Les autres stratégies de socialisation des recrues

Quelques travaux interactionnistes évoquent l'existence de stratégies du nouvel entrant ayant un autre objectif que la recherche d'information. En effet, Reichers (1987) et Nelson et Quick (1991) mettent en évidence les stratégies des recrues visant à s'intégrer socialement. Il s'agit pour les recrues de chercher à s'intégrer en établissant des relations privilégiées avec certains membres de l'entreprise. Ces stratégies d'intégration sociale permettent aux nouveaux entrants de se constituer un réseau de soutien indispensable pour affronter les difficultés.

De même, Ashforth et Black (1996) et Taylor et Brown (1988) identifient des stratégies des recrues visant à infléchir positivement la perception de leur nouvelle situation.

Un autre type de stratégie de socialisation organisationnelle a été mis en évidence par Vancouver et Morrison (1995). Il s'agit des comportements d'auto-management, autrement dit, de l'adoption d'un rôle actif des recrues dans la régulation de leur performance. Ainsi, Vancouver et Morrison (1995) montrent que les nouveaux entrants se fixent des objectifs de façon autonome et orientent leurs comportements vers ces objectifs.

Par ailleurs, Nicholson (1984) identifie des stratégies des recrues consistant à modifier leur travail pour limiter l'ampleur de leurs propres ajustements et faciliter leur intégration.

Enfin, Manz et Snyder (1983), puis Saks et Ashforth (1996), identifient des stratégies des recrues consistant à se motiver pour adopter les comportements requis.

2.4. Un modèle d'intégration proactive (Lacaze, 2005)

Lacaze (2005) intègre l'ensemble des recherches sur les comportements proactifs des recrues et conçoit un modèle d'intégration proactive, c'est-à-dire un modèle d'intégration mettant en avant le rôle proactif de l'individu à travers les stratégies individuelles d'intégration. Elle montre d'abord que ces stratégies ne sont pas indépendantes les unes des autres (sauf la stratégie d'intégration sociale). Elle met ensuite en évidence les relations entre les stratégies individuelles et les domaines de socialisation. L'auteur montre alors que certaines stratégies influencent plus significativement certains domaines de socialisation :

- l'expérimentation influence positivement la compréhension de son rôle et la maîtrise des aspects techniques de la tâche ;
- l'auto-management influence la compréhension de son rôle,
- la maîtrise de la tâche et la maîtrise de la relation-clients ;
- le développement de relations sociales est la seule stratégie qui influence le niveau d'intégration sociale

Lacaze (2005) complète son modèle par la mise en évidence des liens entre les domaines de socialisation et les résultats de performance au travail.

2.5. Les travaux interactionnistes s'intéressant aux pratiques de socialisation organisationnelle

Au sein de l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle, nous identifions de rares travaux qui s'intéressent aux pratiques de socialisation organisationnelle mises en œuvre par les organisations et leurs membres.

2.5.1. Les travaux sur les interactions entre les PSO des entreprises et les stratégies de socialisation des recrues

Quelques travaux sur les stratégies de recherche d'information des recrues s'intéressent aux pratiques de socialisation organisationnelle. Plus précisément, ils cherchent à mettre en évidence les interactions entre les pratiques identifiées par Van Maanen et Schein (1979) et les stratégies des recrues. Parmi eux, Saks et Ashforth (1997) montrent que les pratiques de socialisation organisationnelle influencent les stratégies d'acquisition d'information des recrues. En effet, leurs résultats révèlent notamment que les pratiques de type

« collective », « en série » et « d'investissement » favorisent la recherche d'information par observation et à la recherche de *feedback*. Ainsi, les travaux de ces deux auteurs suggèrent que ce que l'action de l'organisation sur l'intégration du nouveau, influence l'action du nouveau sur son intégration. Toutefois comme le souligne Lacaze (2001), cette recherche présente plusieurs limites méthodologiques (et notamment concernant la mesure des variables).

Par ailleurs, Griffin, Colella et Goparaju (2000) parviennent à démontrer, d'une part, que certains types de stratégies de recherche d'information des recrues ne peuvent pas coexister avec tous les PSO, et d'autre part, que certaines combinaisons « PSO/stratégies de recherche d'information » favorisent les résultats de la socialisation. Ainsi, les stratégies des recrues apparaissent relativement plus efficaces lorsqu'elles sont associées à des pratiques de socialisation de type « individualisé ». Par ailleurs, quand les pratiques de socialisation sont institutionnalisées, les recrues s'engagent relativement moins dans les stratégies suivantes : recherche d'information auprès des collègues et superviseurs, recherche de relations informelles avec un mentor, négociation de changements dans leur travail.

Enfin, les travaux de Cooper-Thomas et Anderson (2002) analysent les liens entre les catégories dites « institutionnalisée » et « individualisée » des PSO et le contenu d'information acquis par les recrues. Ils montrent que les pratiques institutionnalisées favorisent une meilleure acquisition de l'information sur les quatre domaines constitutifs du contenu de la socialisation organisationnelle mis en évidence par Fisher (1986) (domaines de l'organisation, du travail, du groupe social, du rôle-cible) (chapitre1).

Ces travaux sont particulièrement intéressants car ils permettent de mettre en évidence l'effet du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le jeu des acteurs et plus précisément sur les stratégies de socialisation des recrues, et sur la communication entre les recrues et les agents socialisants.

2.5.2. Une tentative de conceptualisation des pratiques de socialisation organisationnelle dans un cadre interactionniste

Les travaux de Louis, Posner et Powell (1983) proposent le concept des « *organizational socialization practices* », volontairement distinct des termes « *organizational socialization tactics* »²⁰ de Van Maanen et Schein (1979). Ils identifient différents éléments constitutifs de ce concept :

²⁰ Nous rappelons que c'est ce concept d' « *organizational socialization tactics* » que nous traduisons par « pratiques de socialisation organisationnelle ».

- Les séances d'accueil formel en entreprise
- Les semaines de formation à l'extérieur de l'entreprise
- Les relations amicales avec un collègue plus âgé
- Les relations avec un mentor
- Les relations avec le n+1
- Les relations avec une secrétaire ou un autre membre de l'entreprise
- Les interactions journalières avec les pairs au cours du travail
- Les activités de loisir extérieures à l'entreprise avec des membres de l'entreprise
- Les voyages d'affaire avec des collègues

Nous constatons que le contenu des « *organizational socialization practices* » renvoie à la fois à celui des PSO mis en évidence par Van Maanen et Schein (1979) (comme les séances d'accueil et les semaines de formation à l'extérieur qui renvoient à des pratiques de type formel) et aux relations sociales des recrues avec différents types d'agents socialisants (relations avec les collègues, supérieurs, mentors, secrétaires, pairs) largement étudiées dans des travaux interactionnistes que nous venons de présenter (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Posner et Powell, 1985 ; Comer, 1991 ; Morrison, 1993a et b).

Ainsi, Louis et al. (1983) proposent un nouveau concept pour désigner les actions des entreprises et de leurs membres sur le processus de socialisation qui valorise davantage les interactions des recrues, autrement dit qui s'inscrit plus franchement dans un cadre interactionniste que le concept des PSO. Toutefois, ces auteurs considèrent les relations sociales des recrues comme un élément constitutif du contenu de ces « *organizational socialization practices* ». Or, si les pratiques des entreprises et de leurs membres peuvent consister à agir sur ces relations, il nous semble difficilement raisonnable de considérer les relations sociales comme des pratiques à part entière. Nous verrons plus loin que les travaux de Jones (1986) confirment et offrent des arguments pour étayer cette critique.

Il faut noter pour finir que l'apport de Louis et al. (1983) est purement théorique puisqu'il consiste à formuler des propositions sur l'efficacité relative de l'ensemble de ces « *organizational socialization practices* » et plus précisément des propositions sur la perception par les recrues de l'efficacité de ces différents types de pratiques, sans chercher à les valider empiriquement. Leurs travaux resteront, à notre connaissance, sans suite.

2.5.3. Conclusion sur l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle

Les travaux de l'approche interactionniste ont presque tous une analyse universaliste de la socialisation organisationnelle. En effet, parmi la masse des travaux recensés dans cette approche, nous n'en relevons que deux, Miller et Jablin (1991) et Ashforth et Black

(1996), qui tiennent compte du contexte individuel pour expliquer le processus de socialisation organisationnelle. Plus précisément, Ashforth et Black (1996) mettent en évidence l'effet d'une unique dimension du contexte individuel (le désir de contrôle des recrues) sur les stratégies de recherche d'information des recrues, et Miller et Jablin (1991) considère l'effet de trois variables de ce contexte sur les stratégies de recherche d'information des recrues. On peut regretter que l'effet d'autres dimensions du contexte individuel et du contexte organisationnel sur les stratégies des recrues, ou sur le processus de communication n'ait pas été étudié dans l'approche interactionniste de la SO. En outre, aucun travail de cette approche n'étudie la relation inverse entre contexte et stratégie des recrues, c'est-à-dire l'effet des stratégies des recrues sur les contextes organisationnel et individuel.

Par ailleurs, les travaux interactionnistes s'intéressent très peu à l'action de l'organisation et de ses membres sur le processus de socialisation organisationnelle. En effet, la très grande majorité d'entre eux se focalisent sur le rôle actif des recrues et leur communication avec les membres en place. A notre connaissance, seuls trois travaux interactionnistes s'intéressent à ces actions. Deux d'entre eux (Griffin, Colella et Goparaju, 2000 ; Cooper-Thomas et Anderson, 2002) transposent tel quel le concept des PSO de Van Maanen et Schein (1979) sans chercher à le modifier pour l'inscrivent plus largement dans un cadre interactionniste. Un troisième (Louis et al., 1983) propose un nouveau concept de pratiques de socialisation organisationnelle (distinct du concept de Van Maanen et Schein (1979)) intégrant de multiples considérations interactionnistes. Toutefois nous avons vu que les dimensions de ce concept semblaient insatisfaisantes.

Nous proposons donc d'inscrire plus pleinement l'analyse de l'action de l'entreprise et de ses membres sur le processus de socialisation organisationnelle dans une approche interactionniste, autrement dit d'enrichir le cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle à l'appui de la littérature interactionniste.

3. Vers un enrichissement du cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle

A l'appui des travaux de Jones (1986), nous constatons que le concept des pratiques de socialisation organisationnelle s'inscrit implicitement dans une approche interactionniste. En effet, Jones (1986) effectue une lecture attentive des définitions des différents types de PSO mis en évidence par Van Maanen et Schein (1979). Il identifie pour chacun d'eux « ce

sur *quoi il agit* » (Jones, 1986). Il montre ainsi que certains types de pratiques agissent sur le « *contexte de transmission d'information* », que d'autres agissent sur le « *contenu d'information* » et d'autres encore sur les « *aspects sociaux* » de la socialisation (tableau suivant).

Tableau 10. Classification des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction de « *ce sur quoi elles agissent* » (Jones, 1986)

Action de l'organisation sur...	Type de pratiques de socialisation organisationnelle
...Le contexte de la transmission d'information « Contextes dans lesquels les organisations transmettent l'information aux recrues » (Jones, 1986, p. 264)	Pratiques Collective/ Individuel Pratiques Formel/ informel
...Le contenu d'information « Contenu de l'information donnée aux nouveaux » (Jones, 1986, p. 264)	Pratiques Séquentiel/ Aléatoire Pratiques Fixe/ Variable
...Les aspects sociaux de la transmission d'information « Reflet des aspects sociaux et interpersonnels sur la transmission d'information » (Jones, 1986, p. 265)	Pratiques en série/ Disjoint Pratiques investiture/non investiture

Adapté de Jones (1986)

Ainsi, pour Jones (1986) : « *Van Maanen et Schein (1979) montrent que les pratiques utilisées par les organisations façonnent l'information reçue par les nouveaux* ». Ce faisant, il inscrit implicitement le cadre conceptuel des PSO dans une approche interactionniste car il considère que le contenu des PSO consiste à agir sur le processus communicationnel.

Pour finir, les travaux de Jones (1986) permettent de revenir en partie sur ceux de Louis et al. (1983). En effet, ceux-ci considéraient les relations sociales des recrues (relation recrue/n+1, recrue/mentor etc.) comme des « *organizational socialization practices* ». Or, Jones (1986) désigne ces relations non plus comme des pratiques mais comme « *ce sur quoi l'organisation et ses membres agissent dans le cadre de leurs pratiques* ». Ainsi, il n'est plus concevable d'assimiler les relations sociales à des pratiques de socialisation organisationnelle. La distinction entre les pratiques de socialisation organisationnelle et les éléments sur lesquels elles agissent, permet donc de clarifier le contenu des PSO.

Cette distinction constitue selon nous un apport important de Jones (1986) qui n'a pas été véritablement capitalisé dans les recherches ultérieures. En effet, aucun concept n'a été explicité pour désigner « *ce sur quoi l'entreprise et ses membres agissent* » et aucun travail

n'a cherché à enrichir ni valider les connaissances de ces éléments. Notre recherche contribuera à enrichir ces connaissances.

3.1. Les « leviers de socialisation » : un concept clé pour enrichir le cadre conceptuel et les connaissances du contenu des PSO

Jones (1986) distingue de façon pertinente les pratiques de socialisation organisationnelle et les éléments sur lesquels elles agissent. Toutefois, il n'explicite aucun concept pour désigner ces éléments. Il faut préciser que ni Jones, ni aucun autre chercheur n'opérationnalisera la classification des pratiques de socialisation en fonction de « *ce sur quoi elles agissent* » et que cette classification sera d'ailleurs très peu mobilisée dans la littérature.

Nous proposons de désigner « *ce sur quoi l'organisation et ses membres agissent à travers leurs pratiques de socialisation* » par le concept des « leviers de socialisation organisationnelle » (LSO). Les pratiques de socialisation organisationnelle correspondent elles-mêmes aux modalités d'actionnement des LSO. Pour identifier les dimensions des leviers de socialisation organisationnelle, nous nous appuyons sur les travaux de Jones (1986), de Van Maanen et Schein (1979) et de différents travaux inscrits dans la littérature interactionniste.

3.2. L'identification des leviers de socialisation organisationnelle dans la littérature

D'après Jones (1986), les pratiques de socialisation organisationnelle mises en évidence par Van Maanen et Schein (1979) font référence à trois leviers de socialisation organisationnelle : le contexte de transmission d'information, le contenu d'information transmis et les aspects sociaux. A travers une relecture des travaux de Van Maanen et Schein (1979) nous proposons de redéfinir les contours de ces trois leviers. Par ailleurs, une lecture attentive de l'approche interactionniste permettra d'identifier d'autres leviers de socialisation organisationnelle qui n'apparaissent pas dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979).

3.2.1. Les leviers de socialisation pris en compte dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979)

A la lecture des définitions des pratiques de types « formel/informel » et « collectif/individuel », Jones (1986) considère qu'elles renvoient à l'action de l'entreprise et de ses membres sur le contexte de la transmission d'information. Toutefois, l'auteur ne précise pas ce qu'il entend par « contexte ». Nous reprenons les définitions de Van Maanen

et Schein (1979) (rappelées pour mémoire dans le tableau suivant), et constatons que les premières consistent à structurer l'activité confiée aux recrues (confier une activité de travail *versus* confier une activité de formation). Ainsi, nous proposons de considérer que l'activité des recrues constitue le levier de socialisation organisationnelle associé aux pratiques de type « formel/informel ». Les secondes consistent à structurer la mise en relation des recrues avec le groupe social (relations avec un groupe de recrues *versus* relation avec un groupe social où le nouvel entrant est l'unique recrue). Ainsi, nous considérons que la relation « recrue/groupe social » constitue le levier de socialisation organisationnelle associé aux PSO de type « collectif/individuel ».

Tableau 11 . Définition des pratiques de types collectif/individuel et formel/informel

Pratique de type formel/informel	
Pratique formelle Les recrues sont plus ou moins isolées des autres membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées pour les nouveaux. Leur apprentissage est structuré clairement et officiellement.	Pratique informelle la spécificité du rôle du nouvel entrant n'est pas distinguable. Cela donne une sorte de socialisation du « laisser-faire » où le nouveau est accepté au moins comme un membre provisoire du groupe et non placé dans un rôle de recrue par des signaux symboliques tels que des labels spécifiques, badge, uniforme ou autres.
Pratique de type individuel/collective	
Pratique individuelle le nouvel entrant est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.	Pratique collective les recrues sont placées ensemble pour vivre une série d'expériences communes. Ces stratégies prennent place dans les organisations où un grand nombre de recrues entrent simultanément pour occuper un même rôle.

Adaptation et traduction personnel de Van Maanen et Schein (1979)

Ensuite, Jones (1986) considère que les pratiques de types « séquentiel/aléatoire » et « fixe/variable » se distinguent par le contenu des informations diffusées aux recrues. Sa proposition semble tout à fait raisonnable au regard des définitions de ces deux types de pratiques formulées par Van Maanen et Schein (1979) (définitions rappelées pour mémoire dans le tableau suivant). En conséquence, nous considérons que le contenu d'information constitue le levier de socialisation organisationnelle associé aux pratiques de types séquentiel/aléatoire et fixe/variable.

Tableau 12. Définition des pratiques de types séquentiel/aléatoire et fixe/variable

Pratique de type séquentiel/aléatoire	
Pratique séquentielle L'organisation spécifie à la recrue la séquence donnée d'étapes identifiables qui mènent à une « position cible » dans l'entreprise. Autrement dit, elle communique au nouveau les séquences de rôle par lesquels il devra passer au cours de sa carrière pour atteindre cette « position cible ».	Pratique aléatoire La séquence de rôles qui mènent à une position donnée dans l'entreprise est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante. Elle n'est donc pas communiquée à la recrue.
Pratique de type fixe/variable	
Pratique fixe L'organisation identifie et communique au nouvel entrant la durée de chaque séquence de rôle menant à une position cible.	Pratique variable La durée des séquences entre deux transitions organisationnelles est inconnue et donc non communiquée à la recrue.

Adaptation et traduction personnel de Van Maanen et Schein (1979)

Enfin, Jones (1986) énonce que les pratiques de types « en série/disjointe » et « d'investissement/de non investissement », consistent à agir sur les « *aspects sociaux et interpersonnels de la socialisation organisationnelle* ». D'après les définitions de Van Maanen et Schein (1979) (rappelées pour mémoire dans le tableau suivant), les premières consistent à mettre la recrue au contact du collectif de travail qui sera le sien (ou avec l'un de ses représentant). Nous considérons donc que la relation « recrue/groupe social » constitue le levier de socialisation organisationnelle associé aux pratiques de type en série/disjoint.

Les secondes consistent pour les membres de l'entreprise, à reconnaître ou non l'adéquation de l'identité de la recrue avec le système social. Ainsi, la relation « recrue/système social » apparaît comme étant le levier de socialisation organisationnelle associé à ce type de pratiques.

Tableau 13. Définition des pratiques de types en série/disjoint et investiture/non investiture

Pratique de type en série/disjoint	
<p align="center">Pratique en série</p> <p>les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).</p>	<p align="center">Pratique disjointe</p> <p>le nouveau ne dispose pas de modèle de rôle pour le renseigner sur la manière d'occuper son rôle. Les prédécesseurs « sortent par la porte de derrière » et les nouveaux « entrent par la porte de devant ».</p>
Pratique de type investiture/ non investiture	
<p align="center">Pratique d'investiture</p> <p>l'organisation et le groupe confirment l'identité de la recrue à son entrée et ratifient la fiabilité et l'utilité de ses caractéristiques personnelles. Ils acceptent le nouveau tel qu'il est.</p>	<p align="center">Pratique de non investiture</p> <p>l'organisation et le groupe infirment l'identité de la recrue à son entrée et la dépouillent de certaines caractéristiques personnelles. Le nouveau doit modifier certains éléments de sa personnalité pour pouvoir devenir un membre de l'organisation et du groupe.</p>

Adaptation et traduction personnel de Van Maanen et Schein (1979)

Pour récapituler, nous considérons que les pratiques de socialisation organisationnelle identifiées par Van Maanen et Schein (1979) font référence à quatre leviers de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à quatre éléments sur lesquels l'entreprise et ses membres agissent :

- l'activité des recrues
- le contenu de l'information transmis
- les relations recrue/groupe social
- les relations recrue/système social

Notre distinction entre les leviers « relations recrue/groupe social » et « relations recrue/système social » s'appuie sur les travaux de Lockwood (1964). En effet, celui-ci considère que l'intégration à un ensemble social peut référer tant aux rapports que les individus entretiennent avec cet ensemble, qu'à l'interdépendance des individus ou groupes d'individus qui le constituent.

Le tableau suivant associe les leviers de socialisation organisationnelle et leurs modalités d'actionnement mises en évidence par Van Maanen et Schein (1979).

Tableau 14. Les leviers de socialisation organisationnelle et leurs modalités d'actionnement dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979)

Leviers de socialisation organisationnelle	Modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle
<i>Activité des recrues</i>	Pratiques formelle/informelle (positionner la recrue en activité de formation/de travail)
<i>Contenu d'information transmis</i>	Pratiques séquentielle/aléatoire Pratiques fixe/variable (transmettre à la recrue des informations sur la chronologie de la socialisation organisationnelle)
<i>Relation recrue/système social</i>	Pratiques investiture/non-investiture (reconnaître/ne pas reconnaître l'adéquation de l'identité de la recrue avec le système social)
<i>Relation recrue/groupe social</i>	Pratiques collective/individuelle (Mettre la recrue en relation avec un groupe de recrue/avec un groupe social où elle est l'unique recrue) Pratiques en série/disjoint (Mettre/ne pas mettre la recrue en relation avec un groupe de pairs ou un représentant de ce groupe)

Une lecture attentive des travaux interactionnistes va permettre maintenant d'identifier d'autres LSO qui n'émergent pas des travaux de Van Maanen et Schein (1979).

3.2.2. Les leviers de socialisation organisationnelle identifiés dans la littérature interactionniste

Certains travaux interactionnistes permettent de confirmer l'identification des relations recrue/agents socialisants comme levier de socialisation organisationnelle. C'est le cas des travaux de Posner et Powell (1985), de Comer (1991), de Morrison (1993a,) ou encore d'Ostroff et Kozlowski (1992) qui montrent l'efficacité relativement importante de certaines relations « recrue/agent socialisant » en matière de transmission d'information. Ainsi, bien qu'ils offrent parfois des résultats contradictoires, on comprend en extrapolant ces résultats que pour influencer le processus de socialisation organisationnelle, l'entreprise et ses membres peuvent agir sur les relations entre les recrues et les agents socialisants. En d'autres termes, d'après ces travaux, les relations sociales des recrues constitueraient bien un levier de socialisation organisationnelle.

D'autres travaux interactionnistes permettent de confirmer l'identification du contenu d'information comme levier de socialisation organisationnelle. C'est le cas des travaux de Morrison (1995) ou de Miller et Jablin (1991), qui révèlent l'efficacité relative des informations relatives à la technique de travail ou à l'évaluation des performances des recrues. On comprend là encore en extrapolant ces résultats, que pour influencer la

socialisation organisationnelle des recrues, l'entreprise et ses membres peuvent agir sur le contenu d'information transmis. En d'autres termes, le contenu d'information transmis constituerait bien un levier de socialisation organisationnelle.

D'autres travaux, comme ceux d'Ostroff et Kozlowski (1992), de Feldman et Brett (1983), d'Ashford et Cummings (1983) et de Morrison (1995), révèlent l'efficacité relative de certaines stratégies de recherche d'information par rapport à d'autres. L'extrapolation de ces résultats permet de comprendre que pour influencer le processus de socialisation organisationnelle des recrues, l'entreprise et ses membres peuvent agir sur la stratégie de recherche d'information des nouveaux entrants. La stratégie de recherche d'information apparaît donc comme un levier de socialisation organisationnelle supplémentaire qui n'émerge pas des travaux de Van Maanen et Schein (1979).

Par ailleurs, Nicholson (1984) identifie des stratégies de modification du travail mise en œuvre par les recrues pour favoriser leur intégration. L'extrapolation de ces travaux suggère que pour influencer l'intégration des recrues, l'entreprise et ses membres peuvent agir sur la stratégie de modification du travail mise en œuvre par les recrues, autrement dit sur ce que nous appelons la « stratégie d'innovation » des recrues car nous considérons que les recrues peuvent également chercher à agir plus largement sur son environnement (sur la culture et les normes de l'entreprise). Ainsi, la stratégie d'innovation des recrues apparaît comme un levier de socialisation organisationnelle supplémentaire qui n'émerge pas des travaux de Van Maanen et Schein (1979).

En outre, si comme le montre Nicholson (1994), la recrue peut tenter de modifier son environnement pour faciliter son intégration, nous considérons qu'il est également pertinent de considérer que l'entreprise et ses membres peuvent agir directement sur cet environnement pour influencer l'intégration des recrues (l'entreprise peut par exemple moduler certaines normes pour faciliter les apprentissages et ajustement des recrues). Autrement dit, nous proposons de considérer l'environnement de travail et/ou organisationnel comme un levier de socialisation organisationnelle supplémentaire qui n'émerge pas des travaux de Van Maanen et Schein (1979).

Enfin parmi les travaux interactionnistes, aucun d'eux ne s'intéressent véritablement à comprendre comment les membres en place transmettent l'information aux recrues. Nous suggérons donc de considérer la transmission d'information par les membres en place

comme un levier de socialisation organisationnelle supplémentaire, et de considérer les modalités de cette transmission d'information comme les PSO associées à ce levier.

Ainsi, la littérature interactionniste permet de distinguer six leviers de socialisation organisationnelle, les quatre derniers étant non pris en compte dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979) :

- le contenu d'information
- les relations recrue/groupe social
- les stratégies de recherche d'information des recrues
- les stratégies d'innovation des recrues
- la transmission d'information
- l'environnement

3.3.Conclusion : les leviers de socialisation organisationnelle, un concept clé pour analyser et classifier les PSO

Nous récapitulons l'ensemble des leviers de socialisation organisationnelle identifiés dans la littérature.

Tableau 15 . Les leviers de socialisation organisationnelle

Levier n°1 : Activité des recrues
Levier n°2 : Relation recrue/système social
Levier n°3 : Relation recrue/groupe social
Levier n°4 : Contenu d'information transmis
Levier n° 5 : Stratégies des recrues (stratégie de recherche d'information, stratégie d'innovation, stratégie d'intégration sociale)
Levier n°6 : Transmission d'information par les agents socialisants
Levier n°7 : Environnement de travail et organisationnel des recrues

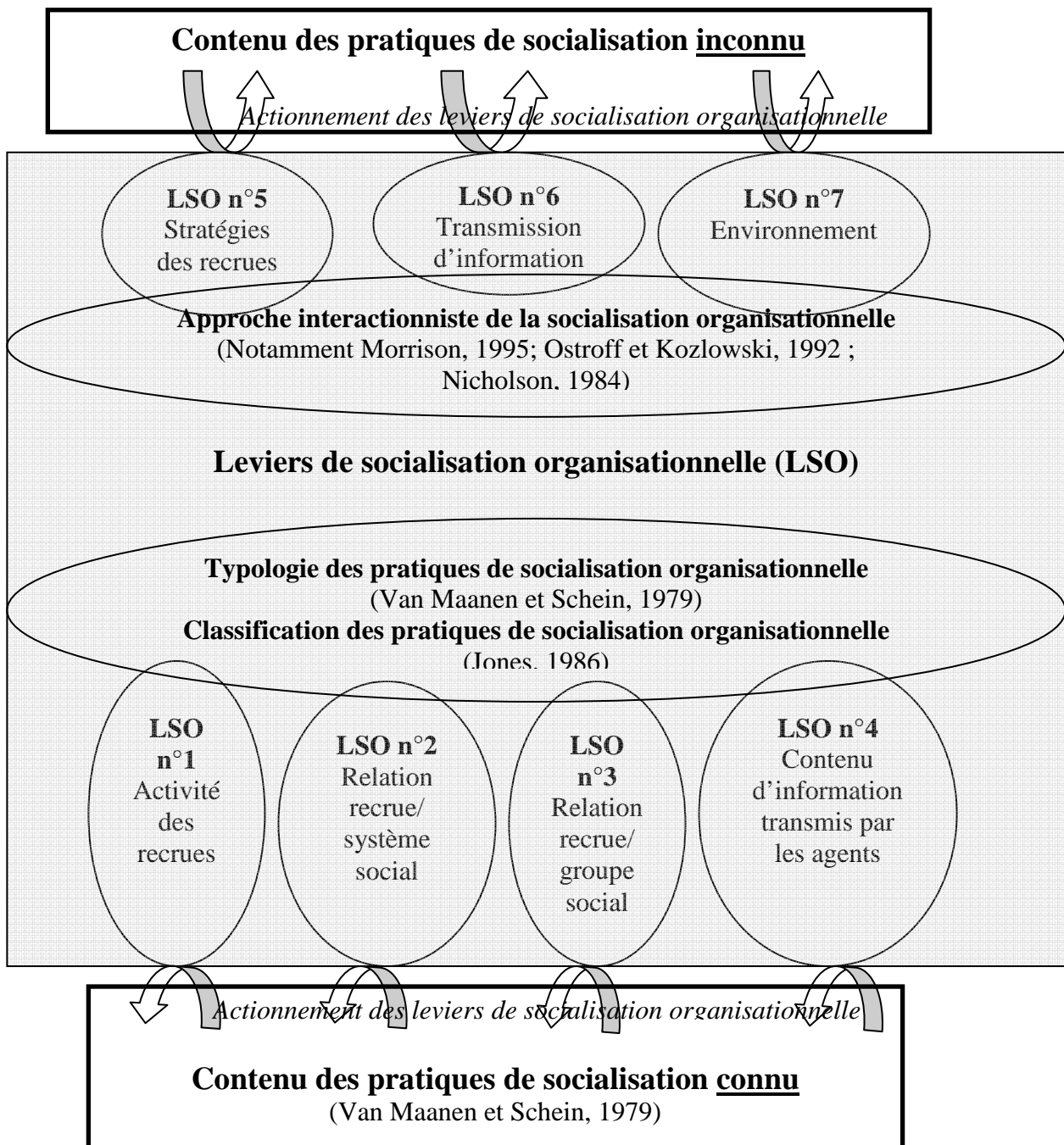
Seuls les quatre premiers leviers de socialisation organisationnelle du tableau apparaissent en filigrane des travaux de Van Maanen et Schein (1979). Ainsi, seules les modalités d'actionnement de ces leviers ont été identifiées par ces deux auteurs et les pratiques de socialisation organisationnelle associées aux seconds restent inconnues. Cette recherche s'intéressera à prolonger les travaux pionniers de ces deux auteurs en identifiant les pratiques de socialisation organisationnelle associées à ces seconds leviers. Par ailleurs, nous considérons que toutes les modalités d'actionnement des leviers pris en compte par Van Maanen et Schein (1979) (leviers n°1 à 4) n'ont pas forcément été identifiées. En effet, comme il a déjà été dit, ces deux auteurs reconnaissent eux-mêmes que leur typologie de pratiques n'est pas exhaustive. Cette recherche s'intéressera donc à compléter la

connaissance des modalités d'actionnement de ces leviers. L'intérêt pour les pratiques informelles et peu formalisées devrait contribuer à cet objectif.

Enfin, en identifiant des LSO supplémentaire issus de la littérature interactionniste, et plus particulièrement, en considérant le rôle actif des recrues comme des éléments sur lesquels l'entreprise et ses membres peuvent agir, nous inscrivons plus pleinement le cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle dans l'approche interactionniste.

Le schéma suivant récapitule notre modèle d'analyse du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

Figure 7 . Modèle d'analyse du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle



Le concept des LSO figure de manière centrale dans notre modèle d'analyse du contenu des PSO. Il s'agit d'une clé d'entrée pour identifier, comprendre et classer les PSO. Les travaux de Van Maanen et Schein (1979) et de Jones (1986) ont permis de construire ce concept et d'identifier quatre de ses dimensions (leviers n°1 à 4). Les travaux interactionnistes ont permis d'identifier trois nouveaux leviers de socialisation organisationnelle (leviers n°5 à 7). L'actionnement des LSO correspond au contenu des pratiques de socialisation organisationnelle (actionnement schématisé par des flèches sur le

schéma). La typologie des pratiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) donne des informations sur l'actionnement des leviers n°1 à 4. En revanche, aucun travail ne renseigne sur les modalités d'actionnement des leviers de socialisation n°5 à n°7. Notre recherche s'intéressera donc à révéler ces modalités qui sont pour l'instant inconnues.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a proposé d'enrichir le cadre conceptuel et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. Nous avons vu en effet que les travaux de Van Maanen et Schein (1979) introduisent le concept de PSO, autrement dit, identifient comment l'entreprise et ses membres influencent et structurent le processus de socialisation organisationnelle. Toutefois, il est apparu que les connaissances du contenu des PSO pouvaient être enrichies. En effet, les pratiques informelles et peu formalisées ont été relativement peu prises en compte dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979). L'objectif de cette recherche consiste à enrichir les connaissances du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle par la prise en compte de ces types de pratique. Pour ce faire nous avons indiqué la pertinence de mobiliser le champ des petites entreprises (PE), particulièrement propice à l'observation des pratiques de gestion informelles et peu formalisées.

Par ailleurs, il est apparu que le cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle s'inscrivait implicitement dans une approche interactionniste de la socialisation organisationnelle. Toutefois, il a aussi été noté que la conceptualisation de Van Maanen et Schein (1979) minimisait relativement le rôle actif des recrues sur leur propre processus de socialisation. Nous avons alors proposé d'enrichir le cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle et notamment de revaloriser ce rôle, à l'appui des travaux de l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle.

Dans cet objectif, les recherches de Jones (1986) ont été mobilisées. En effet, ces travaux mettent en évidence « *ce sur quoi les pratiques agissent* ». Nous avons proposé de parler des « leviers de socialisation organisationnelle » pour désigner ces éléments, et de définir les PSO comme les modalités d'actionnement de ces leviers. En reprenant les travaux de Van Maanen et Schein (1979), un reclassement de leurs types de PSO en fonction de quatre leviers de socialisation organisationnelle a été proposé. Par ailleurs, il a été mentionné que l'un des objectifs de cette recherche consisterait à compléter les connaissances des modalités d'actionnement de ces quatre leviers. En effet, comme Van Maanen et Schein (1979) le suggèrent eux-mêmes, leur typologie n'est pas exhaustive, autrement dit la mise en évidence d'autres formes d'actionnement des leviers de socialisation implicitement pris en compte par ces auteurs n'est pas exclue.

En outre, une lecture attentive de l'ensemble des travaux interactionnistes a permis de dégager trois nouveaux leviers de socialisation organisationnelle qui n'apparaissaient pas dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979). En conséquence, les modalités

d'actionnement de ces leviers de socialisation organisationnelle sont pour l'instant inconnues. Nous avons alors précisé l'objectif de cette recherche d'identifier les pratiques de socialisation organisationnelle associées à ces leviers.

Par ailleurs, nous avons montré que l'identification de ces trois nouveaux LSO permettait d'asseoir le cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle dans une approche interactionniste plus large et notamment de tenir compte du rôle actif de la recrue pour comprendre les PSO.

Pour finir, ce chapitre a permis de constater que dans la littérature, les PSO n'ont à peu près jamais été analysées au regard de leur contexte. En effet, on a vu que dans le corpus important des travaux qui s'intéressent aux pratiques de socialisation organisationnelle, seul Baker et Feldman (1991) tiennent compte du contexte. Plus précisément, ces auteurs étudient l'effet du contenu des pratiques sur une dimension du contexte organisationnel (la stratégie d'entreprise). Toutefois, aucune autre variable du contexte organisationnel et individuel n'a été prise en compte par ces deux auteurs. En outre, aucune recherche ne s'est intéressée à la relation inverse qui unit contexte et contenu des pratiques, autrement dit, à l'influence potentielle du contexte organisationnel et individuel sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. L'objectif de cette recherche sera d'apporter des prolongements dans ce sens. En conséquence, un modèle contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle sera proposé dans le chapitre suivant. A noter que l'analyse du contenu des PSO qui vient d'être présentée, sera intégrée dans ce modèle contextualisée des PSO.

CHAPITRE 3.

UN MODELE D'ANALYSE CONTEXTUALISEE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES PETITES ENTREPRISES

Chapitre 3. Un modèle d'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle des petites entreprises

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que la quasi-totalité des travaux relatifs aux pratiques de socialisation organisationnelle adoptait une approche universaliste. Toutefois, la littérature permet dans une mesure très limitée de savoir en quoi le contexte interagit avec les pratiques de socialisation organisationnelle. En effet, l'effet du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur une dimension du contexte organisationnel (la stratégie d'entreprise) a été mis en évidence par Baker et Feldman (1991). En revanche, on ne sait rien de l'effet de ce contenu sur d'autres dimensions du contexte organisationnel et sur le contexte individuel. Par ailleurs, on ne sait rien non plus de l'effet du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

Nous proposerons donc dans ce chapitre un modèle qui permettra d'analyser de manière plus approfondie les interrelations entre le contexte et les pratiques de socialisation organisationnelle. Pour ce faire, une approche contextualiste des PSO sera adoptée. Elle nous permettra en effet de réaliser une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle sans négliger la prise en compte des jeux de pouvoir des acteurs sur le contenu des PSO et leur contexte. Après avoir présenté la théorie contextualiste et les principaux travaux de son auteur, Andrew Pettigrew, nous expliquerons comment elle est mobilisée pour analyser les pratiques de socialisation organisationnelle.

Plusieurs théories seront ensuite mobilisées pour analyser le contexte des PSO, le contenu des PSO et leur processus d'élaboration. Pour clore ce chapitre, des propositions théoriques seront formulées pour comprendre les interrelations entre ce contenu, ce contexte et ce processus.

1. La théorie du contextualisme de Pettigrew

Dès les années 1970, Pettigrew s'intéresse au changement et au développement organisationnels (et notamment à la création des cultures organisationnelles et à la naissance des organisations (Pettigrew, 1979)), c'est-à-dire à un domaine de recherche important dans le champ du management et des sciences de l'organisation. Le cadre théorique proposé par Pettigrew (1985, 1987, 1990) est considéré comme une référence incontournable dans l'étude longitudinale du changement organisationnel. En effet, il critique les travaux qui lui sont antérieurs pour leur caractère acontextuel, ahistorique et aprocessuel (Pettigrew, 1973), et développe une théorie contextualiste du changement

organisationnel. Ainsi, comme Alfred Chandler l'avait fait avant lui, Pettigrew choisit une perspective historique pour aborder la gestion (Godelier, 1998).

C'est à travers sa recherche publiée en 1985 où il décrit de manière minutieuse et détaillée les changements et les processus qui se sont produits à *Imperial Chemical Industries* (ICI) (Pettigrew, 1985) que ses apports théoriques et méthodologiques s'afficheront de manière incontestée. Son étude de cas d'ICI se base sur l'analyse de données chronologiques (données sur la firme, sur le secteur, sur le contexte politique et économique). Ainsi, la conjugaison des données processuelles et contextuelles permettent à Pettigrew de « *cartographier la complexité du changement dans les systèmes organisationnels* » (Bensebaa, 2002).

A ICI, il constate que la structure ne suit pas la stratégie (Pettigrew, 1985) mais que la décision stratégique et les changements organisationnels sont mêlés jusqu'à devenir quasiment indissociables (Pettigrew, 1987). Ainsi, il montre que les changements ne doivent pas être considérés comme un épisode unique et qu'ils se produisent d'une manière incrémentale et discontinue.

Pour comprendre le changement, Pettigrew intègre le facteur chance et les forces environnementales, et montre que les changements sont étroitement liés aux transformations de l'environnement économique externe de l'entreprise (notamment aux circonstances extrêmes comme la récession de l'économie mondiale). Pettigrew met également l'accent sur le rôle des individus exceptionnels (les individus ayant des idées et le pouvoir de les mettre en application). En effet, au cœur de son analyse se trouve la question du pouvoir des managers dans et hors de la hiérarchie formelle. C'est la capacité de l'individu à prendre conscience du besoin de changement qui lui donne le pouvoir. Selon l'auteur, le changement stratégique est donc un processus de pourparlers et la fonction du dirigeant consiste à mobiliser des acteurs ou certaines parties de la structure et du contexte pour accélérer ou freiner les débats et la légitimation du changement (Pettigrew, 1985). Dans la pensée de Pettigrew, le concept de changement stratégique ne peut donc être compris sans prendre en compte la place et le pouvoir des managers dans l'organisation (Martinet, 1993 ; cité par Godelier, 1998). La structure, la culture et la stratégie sont utilisées par les managers dans les luttes de pouvoir et tous les acteurs peuvent constituer une force de changement en se coalisant. Le changement organisationnel en tant que processus collectif englobe et façonne donc le contexte et le contenu du changement.

Par ailleurs, Pettigrew met aussi en évidence dans son enquête sur ICI, le rôle de la culture qui relie structure et processus et qui joue un rôle significatif lors des grands bouleversements. En effet, selon lui les formes de coordination et de contrôle prennent leurs racines dans la culture (Godelier, 1998) et le changement stratégique en tant que processus collectif dépend des valeurs des membres de l'organisation.

Dans ces travaux, Pettigrew contribue notamment à analyser la constitution et le dépassement des routines de gestion dans le changement et à enrichir la théorie de l'apprentissage stratégique en considérant l'apprentissage comme une transformation progressive de long terme.

Dans les années 1990, Pettigrew dirige une recherche collective portant sur les liens entre la compétitivité, le changement de la stratégie et les transformations des ressources humaines. Plusieurs études de cas sont menées au Royaume Uni. Les résultats montrent que le changement stratégique affecte le management des ressources humaines de différentes manières. Ils montrent notamment que le management des RH naît du changement stratégique (Hendry et Pettigrew, 1992). En outre, il apparaît que toutes les transitions de cycles de vie d'entreprise (à noter que dans cette recherche, le changement stratégique est présenté à travers le concept de cycle de vie organisationnel) ne produisent pas de management des RH. Cette recherche révèle aussi que les entreprises qui opèrent dans des contextes économiques, politiques et institutionnels similaires se distinguent considérablement en termes de performance, en raison d'une part, de facteurs internes aux entreprises, et d'autre part de facteurs liés aux mécanismes sous-jacents au contexte dans lequel elles opèrent (Pettigrew et al., 1990 ; Pettigrew et Whipp, 1991). Autrement dit, la performance est induite par un processus de management qui intègre l'environnement dans lequel la firme opère. Elle est également induite par la manière dont le changement est approché, notamment dans le domaine de la stratégie. Enfin, cette recherche confirme le rôle des individus dans le processus de changement.

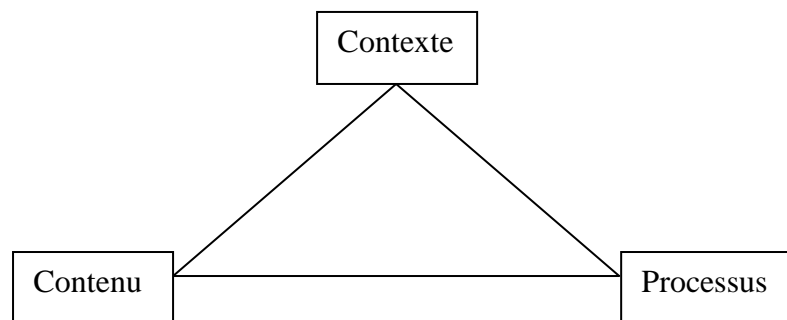
Comme le souligne Bensebaa (2002), plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces travaux :

- les transformations se produisent de manière incrémentale et discontinue
- les changements importants ne peuvent pas être mis en œuvre si les individus qui son chargés de leur introduction ne peuvent pas les justifier par des performances antérieures médiocres
- les changements intenses sont étroitement liés aux transformations macroéconomiques

- une réponse appropriée à ces changements ne peut être possible en l'absence d'un terrain créé préalablement par la vision et l'imagination d'un individu ou d'un groupe disposant d'un pouvoir important
- la crise peut être opportunément utilisée par les dirigeants pour établir des changements souhaités
- la structure ne suit pas la stratégie (les modifications de la stratégie pouvant être plus lentes après leur légitimation)

La théorie contextualiste qui émerge des travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990) constitue un apport théorique qui va au-delà des résultats qui viennent d'être évoqués car il s'agit d'une théorie pouvant être transposée dans des domaines de recherches extérieurs au changement organisationnel. En effet, la théorie contextualiste est articulée autour de trois dimensions centrales présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 8. Cadre théorique du Contextualisme (Pettigrew, 1987)



Ainsi, lorsqu'il étudie le changement stratégique dans sa perspective contextualiste Pettigrew prend en compte le contenu du changement étudié, la compréhension du processus de changement et les contextes dans lesquels il se produit. Dans ses travaux, le processus de changement organisationnel fait référence aux actions, réactions et interactions des différentes parties qui cherchent à déplacer l'entreprise de son état présent à son état futur. Pettigrew prend soin d'indiquer que le contexte qui influence le changement organisationnel présente deux dimensions : une dimension interne d'ordre structurel, politique, culturel, propre à l'entreprise ; une dimension externe d'ordre économique, social, politique et sectoriel qui fait référence à l'environnement dans lequel les entreprises doivent opérer. Ainsi, l'approche contextualiste du changement organisationnel consiste à analyser les processus de changement dans leur dimension verticale et horizontale, la dimension verticale portant sur les contextes internes et externes

de l'entreprise, et la dimension horizontale est relative à l'approche longitudinale du changement dans une compréhension historique des événements (Godelier, 1998).

Dans son article de 1990, Pettigrew synthétise sa théorie contextualiste et la méthode de recherche longitudinale et historique qui lui est associée. Il discute des problèmes pratiques qui surviennent dans la collecte de séries temporelles dans un cadre organisationnel. L'auteur explique son dispositif méthodologique consistant à observer directement le processus, à accorder une importance primordiale au contexte et à appréhender les phénomènes organisationnels d'une manière longitudinale. Pour Pettigrew (1992) seules les démarches holistiques et processuelles permettant l'observation directe des mécanismes par lesquels les phénomènes se produisent dans le temps, sont efficaces pour comprendre la logique qui existe derrière les transformations des entreprises et des organisations.

Dans notre recherche, la théorie contextualiste et ses implications méthodologiques vont être mobilisées pour analyser les pratiques de socialisation organisationnelle et pour comprendre leurs interrelations avec leur contexte. Nous allons maintenant présenter le modèle d'analyse qui guidera ce travail.

2. Un modèle contextualiste des pratiques de socialisation organisationnelle

Nous n'avons pas souhaité limiter l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle à une analyse contingente, c'est-à-dire à une analyse des relations entre les contextes et les contenus des pratiques, ignorant le jeu des acteurs. Il a paru plus riche d'analyser les interrelations entre le contexte et les pratiques de socialisation organisationnelle tout en considérant la perspective politique, c'est-à-dire l'interrelation du jeu des acteurs sur l'une et l'autre de ces dimensions. Ainsi, le cadre théorique du contextualisme est apparu comme le cadre plus pertinent pour concevoir notre modèle d'analyse.

Le cadre contextualiste a été mobilisé dans d'autres domaines de recherches que celui du changement organisationnel, et notamment en GRH. Par exemple, Pichault et Nizet (2000) utilisent ce cadre pour réaliser une analyse contextuelle des pratiques de GRH. La mobilisation de ce cadre implique de recourir à ses trois dimensions clés : contenu, contexte et processus. Selon Pichault et Nizet (2000), le contenu désigne « *le domaine concerné par le changement, domaine auquel le chercheur a décidé de s'intéresser* », autrement dit dans leur cas, les pratiques de GRH. Les contextes désignent le contexte interne et externe (ou environnement) de l'organisation. Quand aux processus, « *ils ont trait aux initiatives des acteurs (les uns cherchant à faire évoluer la situation dans telle et*

telle direction, les autres plutôt à la stabiliser) et aux rapports de pouvoir qui se développent entre eux » (Pichault et Nizet, 2000).

Nous développons donc un modèle de pratiques de socialisation organisationnelle autour des trois dimensions suivantes : le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle, le contenu de ces pratiques et le processus d'élaboration de ces pratiques.

Conformément au cadre contextualiste, nous considérons que ces trois variables sont en interconnexion et que la variable du temps est une variable centrale de l'analyse. Pour préciser notre modèle d'analyse et plus précisément chacune de ses dimensions, nous mobilisons plusieurs théories. En effet, comme le notent Pichault et Nizet (2000), *« le cadre d'analyse offert par le contextualisme est suffisamment ouvert pour permettre de mobiliser en son sein diverses théories »*.

2.1. La dimension « contenu » de notre modèle

L'analyse du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, autrement dit des modalités des actions individuelles et collectives des membres en place qui influencent le processus de socialisation organisationnelle des recrues, a été présentée dans le chapitre 2. Les leviers de socialisation organisationnelle constituent la clé d'entrée que nous avons choisie pour classer les PSO, pour les identifier et pour élargir les connaissances de leur contenu. Nous ne revenons pas ici sur cette analyse.

2.2. La dimension « processus » de notre modèle

Le processus d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle correspond aux actions réactions et interactions des acteurs qui contribuent à déterminer la pratique. Nous nous intéresserons donc ici aux stratégies des recrues mais aussi aux actions et réactions des membres en place qui participent au processus d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle.

Pour analyser ce processus, les travaux interactionnistes de la socialisation organisationnelle présentés au chapitre 2 sont mobilisés (notamment Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 1993b ; Feldman et Brett, 1983 ; Ashford et Cummings, 1983 ; Morrison, 1995). Ainsi, parmi les stratégies des recrues qui participent au processus des PSO, on retiendra les stratégies de recherche d'information, les stratégies d'intégration sociale et les stratégies de modification de l'environnement, et nous

écarterons les stratégies d'auto-management (Vancouver et Morrison, 1995) que nous jugeons moins déterminantes dans le processus d'élaboration des PSO.

Parmi les stratégies de recherche d'information des recrues nous identifions celles associées à la recherche active, et celles associées à la recherche passive d'information (Morrison, 1993b, 1995 ; Ashford et Cummings, 1983). Nous les identifions à l'appui des travaux de Miller et Jablin (1991) et d'Ostroff et Kozlowski (1992) que nous avons présentés dans le chapitre 2 :

- La recherche active d'informations renvoie aux demandes, aux consultations des agents socialisants par des questions directes, des questions indirectes, des conversations déguisées

- La recherche passive d'informations renvoie aux consultations de documents, à l'observation des collègues ou de son environnement, à l'expérimentation d'un geste, d'un comportement, etc.

Les stratégies d'intégration sociale (Reichers, 1987 ; Nelson et Quick, 1991), sont identifiées comme les actions mises en œuvre par la recrue pour renforcer ses relations sociales avec ses agents socialisants (partage de pauses, participation aux activités extra-professionnelle etc.).

Enfin, pour analyser les stratégies de modification de l'environnement mises en évidence par Nicholson (1984), nous retenons toutes les actions des recrues visant délibérément ou non à modifier son travail (ses méthodes, ses techniques, ses outils de travail, etc.) et plus largement son nouvel environnement (les normes du groupe, les normes de l'entreprise, etc.).

Le tableau suivant récapitule les variables de processus que nous retenons dans notre modèle d'analyse.

Tableau 16. Les variables du processus d'élaboration des PSO

Stratégies de recherche d'information : <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de recherche active : <ul style="list-style-type: none"> o questions directes o questions indirectes o conversations déguisées - Stratégie de recherche passive : <ul style="list-style-type: none"> o consulter un document, o observer un collègue ou son environnement, o expérimenter un geste, un comportement et observer ses conséquences, o surveiller son environnement et ses membres
Stratégie d'intégration sociale : <ul style="list-style-type: none"> - Partager des pauses - Participer aux activités extra-professionnelles - Voyage d'affaire
Stratégie de modification de l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> - Modifier son travail - Modifier l'environnement organisationnel (normes, activité, etc.) - Modifier l'environnement social (normes du groupe, etc.)
Actions, réactions et interactions des membres en place

2.3.La dimension « contexte » de notre modèle

Les essais de théorie générale de socialisation organisationnelle (Van Maanen, 1976 ; Feldman, 1976) présentés dans le chapitre 1, identifient l'effet contingent du contexte organisationnel et du contexte individuel sur le déroulement du processus de socialisation et/ou sur les résultats de ce processus. A l'appui de ces travaux, il paraît pertinent de distinguer deux dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle : le contexte organisationnel et le contexte individuel. Nous précisons ce que nous entendons par contexte organisationnel et individuel des PSO en mobilisant des théories qui permettent de décrire ces contextes.

2.3.1. Le contexte individuel des pratiques de socialisation organisationnelle

Dufour et Peretti (2008), identifie une typologie socioprofessionnelle des jeunes à faible capital scolaire et préconisent que le management des recrues doit être adapté au profil des individus. Dans cette recherche, nous prolongerons leur travail en tentant de mettre en évidence les interrelations entre certaines variables individuelles des recrues et les pratiques de socialisation organisationnelle.

Les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1976) identifient des caractéristiques des recrues et des membres en place influençant le processus de socialisation organisationnelle et/ou ses résultats (chapitre 1). Ainsi, les caractéristiques individuelles du nouvel entrant apparaissent comme facteurs de contingence de la réussite et de la progression du processus de socialisation. Parmi elles figurent le degré d'adéquation entre les qualifications de départ de la recrue et les

exigences associées à son rôle-cible, mais aussi la connaissance du rôle-cible par la recrue (connaissance issue de ses expériences antérieures). Les travaux de Reichers, Wanous, Steele (1994) inscrits dans l'approche cognitive identifient également des caractéristiques individuelles des recrues comme facteurs de contingence du processus cognitif associé à la SO. Plus précisément, c'est l'adéquation entre les qualifications et/ou les expériences des recrues avec les exigences de leur rôle-cible qui influence le processus de socialisation. De même, Ashforth et Black (1996) dont les travaux sont inscrits dans l'approche interactionniste, identifient des caractéristiques individuelles des recrues comme facteurs de contingence des stratégies de recherche d'information des recrues. Là encore, c'est l'adéquation entre les qualifications et/ou les expériences des recrues avec les exigences de leur rôle-cible qui influence la stratégie de socialisation des recrues.

En nous appuyant sur ces travaux, nous considérons que cette adéquation constitue une variable de contexte individuel pertinente pour comprendre les pratiques de socialisation organisationnelle. Par ailleurs, en tenant compte des expériences passées de la recrue, on intègre l'histoire dans l'analyse du contexte individuel des pratiques de socialisation organisationnelle, conformément à l'approche contextualiste.

De plus, Van Maanen (1976) et Feldman (1976) montrent l'effet contingent de la clarté du rôle sur le processus de socialisation organisationnelle. Nous considérons donc que la connaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place constitue une variable de contexte individuel (et plus précisément une caractéristique des membres en place de l'organisation) intéressante pour analyser la contingence des pratiques de socialisation organisationnelle. Il faut souligner que cette variable tient compte de l'histoire passée des individus dans l'entreprise ou dans leur profession. Ainsi, la variable temporelle est introduite dans notre description du contexte individuel des pratiques de socialisation organisationnelle.

Les travaux du courant interactionniste (chapitre 2) mettent en évidence l'importance des interactions entre la recrue et les agents socialisant sur le processus de SO. Ainsi, ils permettent de considérer que la disponibilité des membres en place de l'entreprise constitue également une variable de contexte individuel pertinente pour analyser la contingence des PSO. Nous entendons par disponibilité, la capacité des individus à se dégager du temps pour accueillir, informer, guider la recrue. Les membres en place seront relativement peu disponibles lorsqu'ils sont surchargés de travail (il faut noter que cette surcharge peut d'ailleurs être objective ou au contraire subjective, c'est-à-dire liée à une

situation de stress des individus) ou lorsqu'ils refusent par principe d'accorder une partie de leur temps de travail pour guider l'intégration des recrues. L'indisponibilité des membres en place de l'entreprise peut donc être conjoncturelle (lié au développement non maîtrisé de l'activité de l'entreprise) ou plus structurelle (liée à un défaut d'organisation, de gestion ou à une culture individuelle ou organisationnelle).

Enfin, pour renforcer la prise en compte du temps dans l'analyse du contexte individuel, nous considérons la connaissance de la recrue par les membres en place de l'entreprise (connaissance liée à des expériences partagées dans le passé) comme une variable de contexte individuel pertinente pour comprendre la contingence des pratiques de socialisation.

Tableau 17. Variables de contexte individuel des PSO

Connaissance des recrues par les membres en place de l'entreprise
Disponibilité relative des membres de l'entreprise
Connaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place de l'entreprise
Niveau d'adéquation des qualifications et/ou des expériences professionnelles de la recrue avec les exigences de son rôle-cible

2.3.2. Le contexte organisationnel des pratiques de socialisation organisationnelle

Les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle permettent de distinguer de manière pertinente les dimensions individuelle et organisationnelle du contexte des PSO. Par ailleurs, ces travaux permettent également facilement d'analyser le contexte individuel. Il faut maintenant préciser qu'ils permettent plus difficilement d'analyser le contexte organisationnel. En effet, si Van Maanen (1976) évoque plusieurs recherches qui mettent en évidence des configurations organisationnelles influençant le déroulement ou les résultats du processus de socialisation, il précise qu'une liste complète des facteurs organisationnels influençant ce processus est impossible. Ainsi, si les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle reconnaissent l'effet contingent du contexte organisationnel sur le processus de socialisation, elles permettent difficilement de décrire ce contexte. Nous choisissons donc de nous tourner vers d'autres théories pour analyser le contexte organisationnel. Pour ce faire, nous devons préciser de quel type d'organisation nous parlons, autrement dit énoncer dès à présent le choix de notre champ de recherche, celui des petites entreprises. Nous justifions maintenant ce choix par des raisons théoriques, méthodologiques et sociétales.

a. Un contexte organisationnel défini dans le champ des petites entreprises

Le terrain des petites entreprises constitue l'un des meilleurs, si ce n'est le meilleur terrain pour réaliser une analyse contextualisée. En effet, dans les PE l'ensemble du contexte organisationnel et individuel est relativement facile à saisir (Torrès (1998) décrit la PE comme un lieu d'investigation propice à l'exhaustivité des informations en raison du faible nombre de ses acteurs). Par ailleurs, le monde des petites entreprises est extrêmement hétérogène. Il offre donc l'opportunité d'analyser les pratiques de socialisation organisationnelle dans des contextes organisationnels très contrastés, ce qui devrait faciliter la mise en évidence des liens entre pratiques et contexte organisationnelle. Ainsi, une analyse des PE nous permettra de développer de façon pertinente, une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle.

Une autre raison théorique justifie le choix de ce champ de recherche. En effet, le rapprochement entre la littérature sur la socialisation organisationnelle et la littérature sur les PE n'a jusqu'ici jamais été opéré. En d'autres termes, le champ des PE reste un champ inexploré dans le domaine de la socialisation organisationnelle. De même, les travaux sur les petites entreprises ne se sont jusqu'ici jamais intéressés à la socialisation organisationnelle en PE. Il paraît donc important de rapprocher ces deux corpus de littérature.

Mais notre choix d'analyser les pratiques de socialisation organisationnelle des PE peut également se justifier par des raisons sociétales. En effet, les PE sont particulièrement touchées et sensibles aux difficultés d'attraction et de maintien des salariés car elles jouent un rôle de tremplin des jeunes sur le marché du travail français (elles accueillent une majorité de jeunes sortants de formation initiale²¹ mais éprouvent de grandes difficultés à les maintenir en leur sein²²). En outre, les entreprises situées sur des zones rurales, connaissant un déclin de population active, sont en quasi-totalité des petites entreprises où l'attraction et le maintien des salariés représentent soit un problème critique pour leur développement, soit un enjeu de survie. Enfin, la fidélité est un principe au fondement de la culture, de l'organisation et du fonctionnement des PE les plus traditionnelles et familiales (qui représentent la part la plus importante des PE selon Bentabet et al. (1999)).

²¹ D'après les résultats de l'enquête Génération 98 du Céreq, 57% des primo sortants en 1998 occupent leur 1^{er} emploi dans une entreprise de moins de 50 salariés

²² Bruand (1991) montre par exemple que les départs volontaires des jeunes de leur 1^{ère} entreprise, correspond à 26% des cas de départ des TPE, contre seulement 10% des grandes entreprises. Le taux de stabilité dans l'emploi était en 1991 de 17% pour les TPE contre 47% pour les GE. Cette enquête révèle également que la motivation des jeunes à quitter volontairement leur emploi n'est pas liée à la volonté de quitter un secteur d'activité mais plutôt liée à la volonté de quitter un petit employeur.

Il paraît donc particulièrement intéressant d'analyser les pratiques de socialisation organisationnelle des PE. La connaissance des pratiques de socialisation organisationnelle des petites entreprises devrait permettre en effet de tirer des conclusions théoriques et managériales immédiatement adaptées à la socialisation organisationnelle des recrues en PE, et éviter ainsi au manager en PE (bien souvent le dirigeant) de se contenter d'une transposition héroïque des préconisations managériales formulées à partir de recherches dans le champ des grandes entreprises.

Enfin, comme nous l'avons précisé dans le chapitre 2 il est important de tenir compte plus largement des pratiques informelles et peu formalisées pour développer les connaissances du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle (ce type de pratique ayant été relativement peu prises en compte dans les travaux pionniers de Van Maanen et Schein (1979)). Là encore, le terrain des PE s'avère particulièrement pertinent pour atteindre cet objectif en raison du caractère relativement peu formalisé des pratiques de gestion des PE et de la visibilité relativement plus grande des pratiques informelles dans ce type d'organisation.

b. L'analyse du contexte organisationnel des petites entreprises

Nous présentons maintenant les travaux sur les PME et sur les PE. Parmi eux, la théorie des configurations de PE de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) (prolongée par Letowski et Trouvé, 2004) apparaît comme le cadre le plus pertinent pour décrire en finesse des types de contextes organisationnels interne et externe particulièrement contrastés.

i. La littérature sur les PME

Torrès (1998, 1997) étudie les fondements théoriques sur lesquels les sciences de gestion se basent pour considérer la PME comme un objet et/ou un champ de recherche. Il considère d'abord les travaux qui contribuent à mettre en évidence l'influence de la taille sur les organisations (Pugh et alii, 1968, 1969 ; Blau et Schoenherr, 1971, Child et Mansfield, 1972, cités par Torrès (1998)). Parmi eux, Mintzberg (1982) identifie la taille comme le facteur de contingence le plus unanimement reconnu sur la structure d'une organisation. Torrès (1998) constate par ailleurs, que deux courants d'analyse s'opposent : celui qui considère que l'effet taille est universel (Hickson et al. 1974 et Hall et al. 1967, cités par Torrès, 1998) et celui qui considère que l'effet taille est contingent (Kimberly 1976 et Marsh et Mannari 1981, cités par Torrès, 1998).

Dans leur prolongement, Torrès identifie d'autres travaux qui admettent l'effet taille et se consacrent à l'étude de la croissance de l'entreprise, cherchant alors à identifier les seuils critiques de sa taille. Au cours des années 1980, plusieurs auteurs tentent de valider empiriquement ces modèles de croissance pour mettre en évidence les seuils critiques. Les résultats obtenus sont extrêmement flous : aucun seuil ne fait l'unanimité. Après la phase de recherche d'un « modèle universel » de croissance, les recherches plus critiques s'orientent vers l'influence du contexte sur le chemin d'expansion de l'entreprise.

Ces travaux sur l'« effet taille » et sur la croissance des organisations conduisent à faire de la taille un critère pertinent de découpage et fournissent les fondements de la recherche en PME.

Il faut ajouter pour finir que ces travaux sur la taille de l'entreprise sont parcourus par une opposition entre les partisans de l'approche universelle et les adeptes de la contingence. Cette opposition va donner naissance à deux courants de recherche en PME : les courants de la spécificité et de la diversité.

- **Les courants de recherche de la spécificité et de la diversité des PME**

A la fin des années 1970, plusieurs auteurs considèrent la PME comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités et non plus comme un modèle réduit de la grande entreprise (GE). A partir du milieu des années 1970, deux courants distincts spécialisés dans l'analyse exclusive des PME se développent conjointement, d'une part, « *le courant de la spécificité qui cherche à travers la diversité des formes observées, les constantes, les permanences et qui fait de la PE un objet de recherche, [...] [d'autre part], le courant de la diversité qui s'est attaché à identifier les facteurs de contingence et à construire des typologies, faisant des PE un simple champ de recherche* » (Torrès, 1998).

Le premier courant se fixe l'objectif de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petites taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation PME. L'accumulation et l'intensité des différences mises en évidence entre les petites et les grandes entreprises constituent des signes satisfaisants pour en faire des objets de nature différente. La PME devient donc un objet de recherche mais c'est un objet de recherche relatif dans la mesure où la preuve de la spécificité des PME ne peut se faire qu'à partir des comparaisons entre les PE/ME et GE.

Parmi les caractéristiques de l'idéaltype PME, on retrouve l'indépendance juridique, le rôle de plus en plus important du dirigeant au fur et à mesure que la taille de l'entreprise diminue. Le courant de la spécificité considère que plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique.

Torrès (1998), note qu'en général les chercheurs en PME qui s'inscrivent dans le courant de la spécificité, se contentent de constituer un échantillon d'entreprises de petite taille pour pouvoir faire référence au corpus théorique de la recherche en PME. Selon lui, ce procédé à la vertu de grande simplicité, mais il repose sur de forts présupposés qui sont loin d'être toujours vérifiés (le passage du concept de petite taille au concept de PME n'est pas automatique). Pour Torrès, ce faisant, les chercheurs commettent deux erreurs. Une erreur de première espèce consistant à accepter à tort l'hypothèse de la spécificité de la PME auprès d'entreprises qui malgré leur petite taille ne le sont pas. Et une erreur de seconde espèce qui consiste à rejeter à tort du cadre de validité du concept-PME, des entreprises sous prétexte qu'elles sont de grande taille.

Mais si la thèse de la spécificité a une vertu homogénéisante, elle s'accommode mal de l'extrême hétérogénéité qui caractérise le monde des PME. Ainsi, Candau (1981) note qu'« *au fur et à mesure du développement des connaissances sur les PE, la variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité. De ce fait une contribution importante serait apportée en étudiant empiriquement la diversité des formes adoptées par les entreprises et en les réduisant en un nombre limité de classes ayant en commun des caractéristiques relativement uniforme.* » Un second courant cherche donc à établir des typologies pour ordonner et classer les PME. Dans ces conditions, la PME n'est pas une catégorie particulière mais une appellation commode qui désigne une réalité multiple susceptible de se différencier par l'activité, la forme de propriété, les stratégies adoptées, par le mode de gestion, etc.

Ainsi, Bayad et Nebenhaus (1994) montrent que contrairement aux grandes entreprises, pour les PME, il est difficile de mettre en évidence des invariants de gestion.

Pour les travaux du courant de la diversité, il s'agit d'identifier l'ensemble des facteurs de contingence qui exercent un effet sur la nature de l'organisation. Ainsi Fabi, Garand et Pettersen (1993) établissent une liste des facteurs qui exercent une influence sur la gestion des ressources humaines en PME. Ils recensent 21 facteurs de contingence à travers l'analyse de la littérature entre 1950 et la fin des années 80.

Torrès (1998) dénonce avec l'exemple de ce modèle les excès de l'approche contingente : « *si chaque facteur propose deux modalités (hypothèse minimale), le nombre de situations différentes possibles est de l'ordre de 2 097 152. [...] Poussée à l'extrême, l'approche contingente tend à considérer chaque entreprise comme un cas unique* ».

Il estime que pour ne pas multiplier le nombre de combinaisons différentes, il est nécessaire de se limiter aux facteurs les plus influents et de considérer que certaines combinaisons sont plus probables que d'autres (hypothèse de congruence).

- **Les courants de la synthèse et de la dénaturation de la PME**

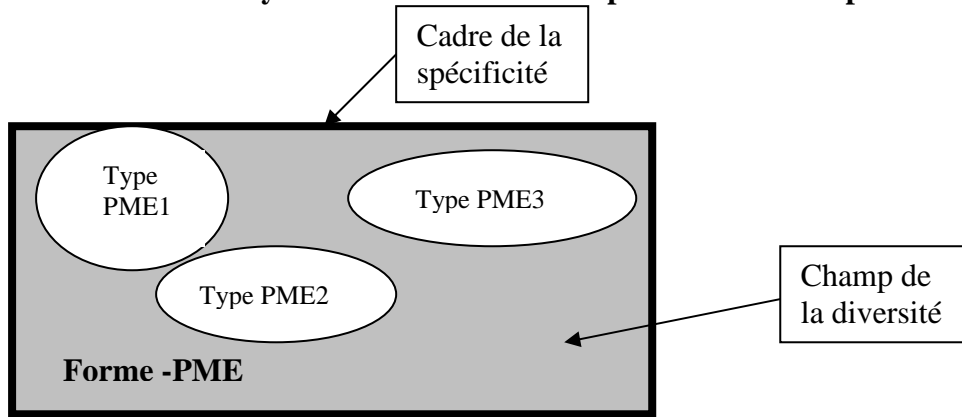
Les prolongements de la recherche en PME à partir des années 1980 tentent de concilier ces deux courants de recherche et de rendre compte tout à la fois de la singularité et de la diversité des objets particuliers que sont les PME. Le tableau suivant positionne ces deux orientations par rapports aux approches théoriques antérieures de la PME.

Tableau 18 . Le positionnement du courant de la synthèse et de la dénaturation par rapport aux théories antérieures des PME

	Thèse de la spécificité des PME	Thèse de la diversité des PME
Approche universaliste	PME comme objet de recherche	Synthèse
Approche contingente	Dénaturation	PME comme champ de recherche

D'après Torrès (1998)

Le courant de la synthèse consiste à concilier la diversité dans l'universalité des PME. Il révèle des caractéristiques spécifiques des PME en admettant qu'elles se déclinent empiriquement selon des combinaisons multiples. Dans ce courant, les caractéristiques spécifiques de la PME ne sont pas figées mais élastiques. Julien (1994) propose par exemple une typologie de PME à partir de différents continuums (continuum de dimension (en effectifs, actifs, chiffre d'affaire ou de vente), continuum de secteur, continuum de marché, de contrôle et d'organisation, continuum de stratégie, de technologie). Ainsi, dans le courant de la synthèse, l'ensemble des PME se situent à l'intérieur d'un cadre tout en sachant que les caractéristiques « traditionnelles » se situent vers la gauche et que certaines PME peuvent présenter pour certaines dimensions un positionnement vers la droite. Cette interprétation permet de combiner spécificité et diversité des PME.

Figure 9 . Le courant de la synthèse : entre cadre de spécificité et champ de diversité

Extrait de Torrès (1998)

Le courant de la dénaturation postule une nature singulière de la PME et s'interroge sur les transformations possibles qui l'écartent des situations conformes de son modèle générique (comme par exemple sa mise en réseau qui, créant une dépendance organisationnelle, dénature les caractéristiques initiales des PME telle que l'indépendance (Bayad et Nebenhaus, 1994)). Selon Torrès (1997), le courant de la dénaturation entame un examen critique de la thèse de la spécificité. La question n'est pas de savoir si le concept-PME est pertinent ou non mais de délimiter son champ de validité. Il convient donc pour les travaux inscrits dans ce courant, d'adopter une démarche réfutable de la spécificité.

L'approche de la dénaturation repose sur l'idée que la PME est spécifique mais admet également qu'une entreprise de petite taille puisse ne plus correspondre à la conception classique de la PME. Ainsi, la définition de la PME de Guilhon et alii (1995) (cités par Torrès, 1997) repose sur le concept de la contrôlabilité qu'ils définissent « *comme la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources* ». Cette contrôlabilité devient le pivot des différentes parties de la structure organisationnelle des PME.

Le courant de la dénaturation identifie les contextes incompatibles à la forme-PME, il contribue à mieux à cerner le cadre de validité du paradigme de la spécificité et donc l'identité de la PME.

ii. Les travaux spécifiques aux PE

Nous présentons les deux théories principales spécifiques aux petites entreprises (PE), c'est-à-dire spécifiques aux entreprises de moins de cinquante salariés. La première - la théorie de l'hypofirme de Julien et Marchesnay (1988) - s'inscrit plutôt dans le courant de la spécificité. La seconde - la théorie des configurations de PE de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) poursuivi par Trouvé (2000) - s'inscrit plutôt dans le courant de la synthèse.

- **L' « hypofirme » (Julien et Marchesnay, 1988) : une théorie de la PE inscrite dans le courant de la spécificité**

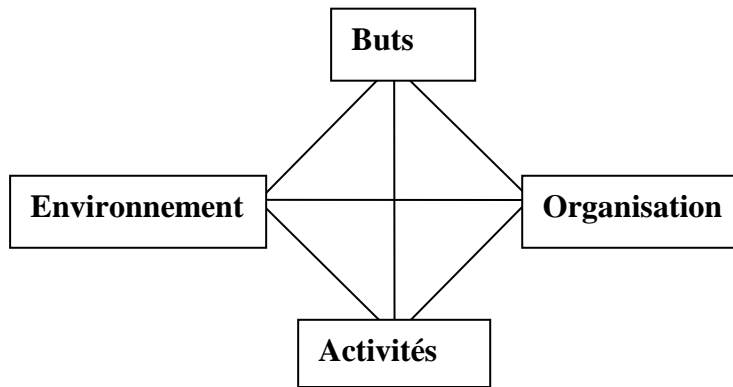
Julien et Marchesnay (1988) définissent la PE suivant des concepts plus juridiques qu'économiques. « *La PE est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement, indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon deux ou trois, en général propriétaires du capital* ».

L'analyse des différentes typologies existantes sur la PE leur permet de spécifier ses principales caractéristiques :

- la centralisation, sinon la personnification de la gestion
- la faible spécialisation du travail
- un processus de décision fonctionnant le plus souvent selon le schéma : intuition-décision-action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite ou très souple.
- un système d'information interne peu complexe, permettant une diffusion rapide descendante et montante entre direction et employés.
- la recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement (faible goût du risque de la plupart des dirigeants).

Julien et Marchesnay (1988) tracent également les traits majeurs de l'entrepreneur²³, ils identifient aussi la spécificité de la stratégie de l'« hypofirme ». Il s'agira d'une stratégie plus *émergente* que *délibérée* (ou plus implicite qu'explicite selon les termes de Porter (1982)) où le rôle de l'entrepreneur apparaît comme déterminant. Julien et Marchesnay (1988) utilisent une grille d'analyse stratégique propre à décrypter les déterminants majeurs de la PE en partant du schéma interprétatif classique suivant :

²³ L'entrepreneur sait imaginer du nouveau, a une grande confiance en soi, est enthousiaste et tenace, aime à résoudre des problèmes, aime diriger, combat la routine, refuse les contraintes, il agit avant tout en fonction d'avantages personnels tels le prestige, l'ambition, l'indépendance, le jeu, le pouvoir sur soi et sur la situation économique, le profit etc.

Figure 10. Schéma interprétatif des stratégies des PE

Extrait de Julien et Marchesnay (1988)

Dans la PE, les buts de l'entreprise ne sont ni déterminés par l'environnement, ni par l'organisation, mais sont ceux énoncés par le dirigeant-proprétaire. Concernant cette personnification des buts, le modèle de l'hypofirme identifie trois grands types de buts en PE : la pérennité²⁴, l'indépendance²⁵, la puissance²⁶

Julien et Marchesnay (1988) estiment qu'il est difficile de ne retenir que l'un de ces buts, et préfèrent raisonner en termes de panier d'utilité (ensemble hiérarchisé de buts que se fixent l'entrepreneur). Ils distinguent alors l'entrepreneur PIC et CAP. L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance), est analogue à l'entrepreneur artisan. L'entrepreneur CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) désigne des « *opportunistes qui cherchent à jouer des turbulences de l'environnement pour lancer des affaires rentables* » (Julien et Marchesnay, 1988).

En ce qui concerne le degré de maîtrise de l'hypofirme vis-à-vis de son environnement, les deux auteurs excluent toute situation de monopole sur le marché où règne l'économie d'échelle. Sa compétitivité est donc conditionnée par le choix judicieux d'un créneau où elle devra faire jouer un effet de différenciation.

Dans le modèle de l'hypofirme, l'organisation de la PE est fonction des buts du dirigeant. Le choix de la structure des PE est conditionné également par son environnement : plus il est instable, plus la structure sera flexible et adaptable. En revanche dans un environnement paisible, l'entreprise a besoin d'une structure différenciée, reposant sur une vision claire des tâches. En outre, la nature de l'activité (processus technologique, relation avec les partenaires extérieurs) exerce une incidence notable.

²⁴ L'entreprise est créée et développée de sorte qu'elle survive à son créateur qui la transmettra à ses héritiers

²⁵ Désir d'être « son propre patron » qui marque le comportement des chefs d'entreprise

²⁶ Désir d'accomplissement et goût du pouvoir

Par ailleurs, les auteurs de la théorie de l'hypofirme, identifient la personnalité du dirigeant mais aussi la nature de l'environnement et l'activité, comme facteurs déterminants du style de management. En effet, Julien et Marchesnay (1988) notent le caractère fortement contingent du système de GRH de la PE. De nombreux éléments de nature technique, organisationnelle, économique, réglementaire, morale, idéologique, de localisation, juridique, relatifs à l'ancienneté de l'entreprise, à la structure du personnel etc. influencent la structure et le fonctionnement du système de GRH.

- **La théorie des configurations des PE (Bentabet et al. 1999 ; Letowski et Trouvé, 2004)**

La théorie des configurations des PE s'inscrit plutôt dans le *courant de la synthèse*. Elle a été initialement conçue par Bentabet, Michun, Trouvé (1999), puis améliorée et testée empiriquement (Trouvé (2000), (2003), Letowski et Trouvé (2004)). Ce modèle des PE permet de « *comprendre ce que sont les PE, leurs dirigeants, leurs attentes, les représentations qu'elles ont de leur rôle mais aussi de leur pratiques de gestion interne pour en assurer la stabilité ou le développement* » (Letowski et Trouvé 2004). Nous ajoutons que ce modèle permet de comprendre le contexte organisationnel interne et externe de différentes configurations de PE.

Il se présente sous la forme d'une typologie socio-économique de « combinaisons productives » qui repose sur un socle méthodologique basé sur « *une multitude de monographies qualitatives, statistiques ou longitudinales, sectorielles ou territoriales, centrées ou non sur des thématiques spécialisées [...] (création d'entreprise, performance économique, innovations technologiques, comportements stratégiques, pratiques de gestion de l'emploi ou de la formation, etc.)* ».

Bentabet, Michun, Trouvé (1999) distinguent d'abord trois types de « configurations » au sens d'Elias (1991) ou de Mintzberg (1982). Il s'agit d'une formalisation qui se rapproche des « idéaux-types » wébériens mais qui s'en distingue par le fait que l'intentionnalité des acteurs ou leur orientation psychologique n'est pas seule en cause dans les hypothèses explicatives, puisqu'il existe également un certain nombre de déterminations structurelles (secteur, profession, place de la TPE dans la chaîne de valeur etc.). Cette tentative s'inscrit donc dans une longue lignée de travaux (notamment Weber 1988, cité par Bentabet et al. (1999)) dont certains ont traité exclusivement des PME (Julien et Marchesnay, 1988). Mais la nouveauté par rapport aux travaux antérieurs sur la PME est double, car d'une part, ces auteurs pensent la PE comme une forme spécifique de la PME, et d'autre part, ils prennent en compte l'ensemble de modes de coordination externe et interne (prise en compte

notamment des enchaînements entre les stratégies marchandes et les modalités de gestion des hommes).

Cette nouvelle approche permet de faire émerger une nouvelle forme de combinaison productive des PE, dite « managériale », alors que jusqu'ici la recherche sur les PME ne faisait référence qu'à une simple opposition entre un « patronat propriétaire » et « entrepreneurial », le « patronat managérial » étant considéré comme spécifique à la grande entreprise.

Bentabet et al. (1999) mettent ainsi en évidence trois configurations « pures », trois formes majeures de PE : la PE « indépendante traditionnelle », la PE « managériale », la PE « entrepreneuriale ». Trouvé (2003) complète ce travail par la détermination d'une quatrième configuration de PE dite « professionnelle » que certains auteurs mêlaient selon lui à la configuration entrepreneuriale (Fondeur, Sauviat (2002) cités par Trouvé (2003))

Ce modèle de la PE met en évidence six grands types de variables qui permettent de caractériser chacune des configurations et de réduire ainsi la grande diversité qui règne dans l' « *archipel hétérogène que forment les PE* » (Bentabet et al., 1999) :

- 1/ le statut des PE (indépendance, intégration à un groupe etc.)
- 2/ le secteur d'activité et la dynamique intra sectorielle (pouvoir de marché, positions des segments de marché dans la chaîne de valeur etc.),
- 3/ le périmètre d'action (degré d'ancrage territorial, proximité, degré de dépendance à l'égard de la localisation),
- 4/ le degré de structuration des professions présentes dans les PE (repliement sur l'aspect technique, élargissement ou transformation de la profession initiale)
- 5/ la trajectoire et le profil socioprofessionnel du dirigeant
- 6/ la stratégie des PE

Ces six ensembles de variables forment six points d'entrées qui sont en interaction dynamique. Ainsi, « *par exemple, le degré de structuration des professions (dimension 4) définit le mode d'accès des professions selon la trajectoire du dirigeant (dimension 5) et le niveau des « barrières à l'entrée » pour occuper une position concurrentielle sur le marché (dimension 6) ou dans un secteur donné (dimension 1)* » (Bentabet et al., 1999).

L'hypothèse de cohérence systémique de chacune des quatre configurations implique que le point d'entrée choisi par le lecteur parmi les six grands types de variables soit indifférent, et que chaque dimension des configurations prise individuellement est un

facteur à part entière de contingence de la PE et de sa GRH. Ce modèle n'a jamais été remis en cause par les investigations empiriques mais toujours affiné et complété.

Nous présentons maintenant les quatre configurations de PE adaptées de Letowski et Trouvé (2004) et de Bentabet et al. (1999) :

- **Les PE « indépendantes traditionnelles »**

Ce sont les plus nombreuses et elles constituent la forme générique des PE. Les clients sont exclusivement des particuliers. La forme sociale est familialiste, patrimoniale voire domestique. Elles se caractérisent par une proximité immédiate avec les clients, fournisseurs, employés (système de « bouche à oreille »). La qualité est garantie quasi « naturellement » par la tradition dans les modes de production et les « recettes » qui ont fait leurs preuves. La gestion est une activité non prioritaire et il y a souvent peu de formation et conseil en gestion. Le recrutement se caractérise par l'utilisation du réseau familial et local. La main d'œuvre est peu qualifiée et polyvalente. Le dirigeant recherche des qualités comportementales des salariés et décide de les embaucher sur un « coup de cœur ». Il a beaucoup de mal à considérer son activité comme une « entreprise » et à structurer un véritable rapport salarial avec ses employés. Le dirigeant est soit autodidacte, entré très tôt dans le métier, soit héritier de son entreprise par transmission patrimoniale (aussi bien sur le plan psychologique que matériel).

- **Les PE managériales**

Elles sont soit insérées dans un groupe ou réseau sous forme de filiales, succursales ou unités franchisées, soit modernisées de façon endogène. Ainsi, au sein de la configuration « managériale », il faut distinguer les PE managériales dites « insérées » et les PE managériales dites « modernisées ». Les premières correspondent aux « *petits établissements insérées dans un groupe ou réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées* » [Letowski et Trouvé (2004)], « *après une période de formation de ses dirigeants* » [Bentabet, Michun et Trouvé (1999)]. Les secondes correspondent à des petites entreprises modernisées via le « *développement endogène de nouvelles conduites managériales de la part d'un petit patron initialement entrepreneurial ou (moins souvent) patrimonial* » [Letowski et Trouvé (2004)].

Avec les « PE managériales insérées », le champ de recherche des PE s'élargit à celui des petits établissements intégrés dans des organisations plus complexes. Les PE managériales modernisées sont très souvent des entreprises sous-traitantes que les donneurs d'ordres poussent à une certaine « rationalisation » et à adopter des normes de gestion par diffusion

de modèles. Ce sont aussi des structures où les évolutions vers la rationalisation sont véhiculées par de nouveaux dirigeants eux-mêmes issus de la grande entreprise. La gestion est donc rationalisée, fortement instrumentée, objectivée (recrutement par petites annonces et organismes d'intermédiation, valorisation plus forte et perception évolutive des qualifications professionnelles, formation externalisée et institutionnalisée). Ces entreprises ont plutôt une clientèle d'entreprises ou d'administrations. Les modes de production sont standardisés. Les dirigeants attribuent plus volontiers leur réussite à leur parcours de formation qu'à des dispositions innées et ils développent une certaine capacité de renoncement à l'indépendance juridique et financière de leur entreprise.

- **Les PE entrepreneuriales**

Elles constituent un modèle intermédiaire et non stabilisé des deux configurations précédentes : hybridation dans la construction des compétences (coexistence de nouvelles pratiques de formations professionnelles continues et persistance de formations immergées dans l'activité), hybridation des méthodes et filières de recrutement, hybridation du profil du personnel (diplôme et adaptabilité). L'idéologie du développement des affaires et de l'innovation prévaut sur le maintien. En outre, les PE entrepreneuriales « *se définissent d'abord par le projet et la trajectoire du dirigeant qui est avant tout d'ordre économique, impliquant la plupart du temps un risque financier élevé et un positionnement intuitif ou réfléchi dans un marché concurrentiel accepté* » (Letowski A. et Trouvé P. (2004)) « *Moins que le statut indépendant ou de manager, la passion d'un produit différencié ou de l'activité, le plus souvent commerciale, constitue le principal carburant de la TPE entrepreneuriale* » (Trouvé P. (2003)). Elles se caractérisent souvent par l'extension de leur clientèle en direction d'entreprises et d'administrations ainsi que par le développement du chiffre d'affaire et de l'emploi. Ces PE ont un besoin permanent d'innovation et de rupture dans les produits, process, dans les types de clientèles et dans l'organisation interne de l'entreprise. Le dirigeant se perçoit comme un véritable chef d'entreprise, sa trajectoire biographique ou professionnelle se caractérise par une rupture et au sein de sa structure il glisse souvent de la production à la gestion (délégation de la production à des salariés de confiance). On trouve ces entreprises dans les secteurs émergents, mais elles peuvent également occuper des niches de marché dans les secteurs traditionnels où elles pratiquent une stratégie de différenciation ou de focalisation.

- **Les PE professionnelles libérales ou flexibles**

Ce sont des PE qui exercent soit dans le contexte des professions libérales, soit dans les secteurs à haute intensité intellectuelle. Les premières sont dirigées par des employeurs et des travailleurs indépendants mais seulement une sur quatre comporte des salariés. Les PE professionnelles « libérales » sont fondées sur une idéologie réticente à la notion d'entreprise et aux démarches de type commercial. Certaines d'entre elles se rapprochent d'une configuration traditionnelle de type patrimonial par transmission intergénérationnelle de l'activité. Les entreprises à haute intensité intellectuelle, autrement dit, les PE professionnelles « flexibles » ne sont quant à elles pas très éloignées sous certains aspects de la configuration entrepreneuriale. Elles partagent en effet avec les PE « entrepreneuriales », la nécessité de l'innovation permanente, les conditions de travail (forte intensité des horaires mais non imposée), les relations salariales instables mais non précaires. Mais qu'elles soient « libérales » ou « flexibles », les PE professionnelles se caractérisent toutes par le recrutement de salariés à des niveaux de formation très élevés, par la valorisation des apprentissages « sur le tas » et la mobilisation des compétences acquises en autodidacte (l'investissement dans la formation continue traditionnelle y est réduit), par la forte proportion d'ingénieurs et de cadres dans leur effectif et surtout par la mobilité externe élevée de leurs salariés, basée sur des compétences transférables d'une entreprise à l'autre.

iii. Les variables du contexte organisationnel

Parmi les travaux sur les PME et PE, le modèle des configurations des PE de Bentabet et al. (1999), prolongé par Trouvé (2000, 2003) et Letowski et Trouvé (2004), constitue un support théorique efficace pour analyser des contextes organisationnels interne et externe très contrastés. En effet, il s'agit d'une grille de lecture qui décrit des types de contexte organisationnel de manière complète. Ce cadre théorique apparaît donc comme particulièrement bien adapté pour réaliser une analyse contextualisée.

C'est donc ce cadre théorique que nous mobilisons pour analyser le contexte organisationnel des pratiques de socialisation. En conséquence, nous retenons la configuration des PE comme une variable de contexte organisationnelle des pratiques de socialisation. En outre, chacune des dimensions constitutives de ces configurations sera également considérée comme une variable de ce contexte. Toutefois, on se focalisera sur certaines d'entre elles, choisies à l'appui de différents travaux :

- **Le parcours du dirigeant**

Le parcours du dirigeant de PE fait référence indirectement à l'histoire de l'entreprise. Or, la variable temporelle est une variable centrale dans l'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987). Nous introduisons donc le parcours du dirigeant de PE comme une variable de contexte organisationnel qui peut prendre trois formes (conformément aux travaux de Bentabet et al. (1999)) : un parcours de tradition et de continuité, un parcours de rupture et d'innovation et un parcours professionnel dans la continuité d'une formation menant naturellement à être recruté en tant que dirigeant d'entreprise.

- **La GRH : le choix du statut d'emploi de la recrue**

Des résultats d'enquêtes sur les pratiques de formation continue des entreprises (notamment Goux et Zamora (2001)) qui montrent que l'horizon temporel de la relation d'emploi des salariés détermine les pratiques de gestion (et plus précisément de formation)²⁷. Par extension, on peut considérer que l'horizon temporel de la relation d'emploi sera également déterminant des pratiques de socialisation organisationnelle. Plus précisément, nous considérons le statut d'emploi du nouveau salarié comme un indicateur pertinent de cet horizon temporel. Ainsi ce statut constitue une variable du contexte organisationnel des PSO que nous retenons dans notre analyse.

- **La stratégie concurrentielle de l'entreprise**

Baker et Feldman (1991) ont identifié des pratiques de socialisation organisationnelle favorisant certains types de stratégie d'entreprise. Nous souhaitons tenir compte de ce lien étroit entre stratégie d'entreprise et PSO et considérons donc la stratégie concurrentielle de l'entreprise comme une variable du contexte organisationnel pertinente pour comprendre les PSO. Au regard des travaux de Bentabet et al. (1999) et de Letowski et Trouvé (2004), nous distinguons trois formes de stratégie de PE :

- La stratégie de maintien, de banalisation du produit/service
- La stratégie d'innovation, de diversification et de spécialisation
- La stratégie de standardisation, de compétitivité coût

En plus des variables de contexte organisationnel qui viennent d'être identifiées à partir de la théorie des configurations des PE, d'autres variables du contexte organisationnel sont introduites dans notre analyse. En adéquation avec les travaux d'Andrew Pettigrew (1985,

²⁷ Les entreprises préfèrent former les salariés dont elles anticipent qu'ils ne quitteront pas rapidement l'entreprise.

1987, 1990), l'histoire de l'entreprise, l'histoire de l'intégration dans l'entreprise, ainsi que la culture de l'entreprise constitue trois autres variables du contexte organisationnel de notre modèle.

-L'histoire de l'entreprise et l'histoire de l'intégration dans l'entreprise

L'histoire des organisations constitue une variable essentielle dans la théorie contextualiste (Pettigrew, 1985). Le parcours du dirigeant a déjà été retenu comme une variable du contexte organisationnelle des PSO permettant de tenir compte partiellement de cette histoire. Mais nous souhaitons tenir compte plus largement de l'histoire de l'entreprise en considérant d'une part, le positionnement de l'entreprise dans son cycle de vie (début, milieu ou fin de vie), et d'autre part, l'histoire de l'intégration dans l'entreprise (expérience de l'entreprise plus ou moins longue et réussie en matière d'intégration) comme deux variables du contexte organisationnel pertinentes pour comprendre les PSO.

-la culture de la PE

La culture de l'entreprise constitue un élément du contexte interne clé, fortement interconnecté au processus (Pettigrew, 1985, 1987, 1990). En outre l'essai de théorie générale de la socialisation organisationnelle de Van Maanen (1976) recense des travaux qui mettent en évidence l'effet contingent de la culture sur le processus de socialisation (c'est le cas notamment des travaux d'Etzioni 1961). Ainsi, bien que la théorie des configurations PE n'identifie pas la culture comme une dimension distinctive des configurations, nous considérons qu'elle constitue une variable organisationnelle pertinente pour comprendre les pratiques de socialisation organisationnelle. Nous la retenons donc comme une variable du contexte organisationnel dans notre modèle d'analyse des PSO.

Enfin, il semble important de retenir les méthodes, techniques et/ou outils spécifiques à l'entreprise parmi les variables du contexte organisationnel. En effet, dans nos travaux personnels sur le transfert des savoirs dans les PME (Courault, Bourlier, Trouvé, 2004), nous identifions le savoir-faire spécifique de l'entreprise comme un facteur de contingence des modalités du transfert des connaissances des seniors. Nous pensons donc que cette variable de contexte pourrait permettre de comprendre la contingence des pratiques de socialisation organisationnelle.

Il faut noter pour finir que parmi les dimensions des configurations de PE figurent des variables du contexte externe aux petites entreprises (ancrage territorial, secteur d'activité de l'entreprise). Ainsi, en considérant la configuration comme une variable de contexte, nous tenons compte du contexte externe des petites entreprises pour analyser les PSO. Toutefois, dans cette recherche, les liens entre les variables du contexte externe des PE et les PSO ne seront pas spécifiquement mis en évidence.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des variables de contexte organisationnel qui seront mobilisées dans notre modèle d'analyse des PSO.

Tableau 19 . Variables de contexte organisationnel des pratiques de socialisation

Configuration de PE :
- PE entrepreneuriale
- PE managériale
- PE traditionnelle-familiale
- PE professionnelle libérale ou professionnelle flexible
Parcours du dirigeant :
- Tradition et continuité
- Rupture et innovation
- Dirigeant recruté sur le marché du travail
Stratégie de la PE :
- Stratégie de maintien, de banalisation du produit/service
- Stratégie d'innovation, de diversification et de spécialisation
- Stratégie de standardisation, de compétitivité coût
GRH
- Choix du statut d'emploi de la recrue
Existence ou non de méthodes, outils, techniques spécifiques à l'entreprise
Histoire de la PE :
Phase de vie de l'entreprise :
- <i>Phase de début de vie</i>
- <i>Phase de vie plus avancée</i>
- <i>Phase de fin de vie</i>
Histoire de l'intégration dans l'entreprise :
- <i>Histoire caractérisée ou non par des échecs répétés d'intégration</i>
- <i>Histoire caractérisée par une expérience importante en matière d'intégration de recrues</i>
Culture de la PE

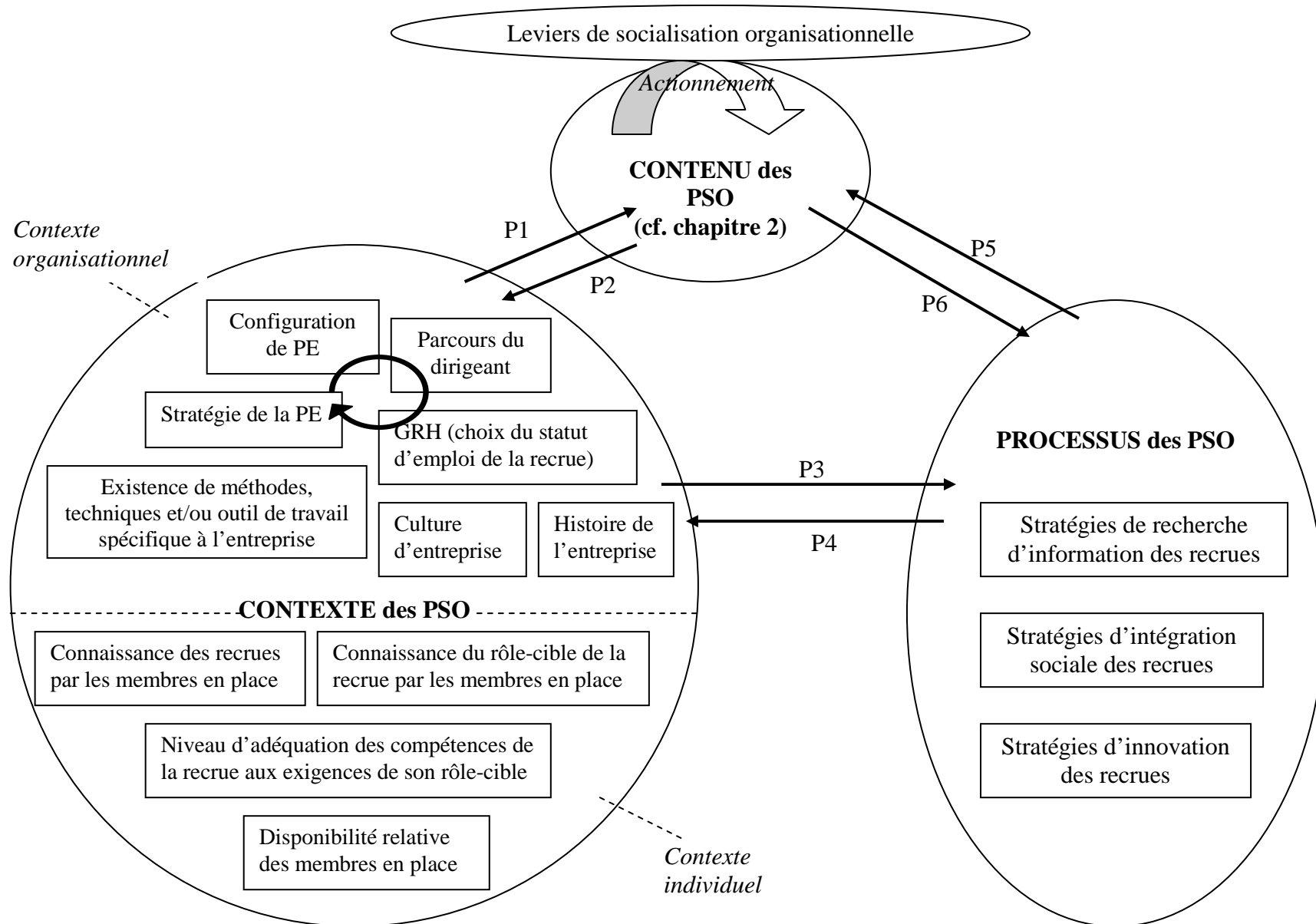
3. Des propositions pour une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle

En choisissant d'inscrire cette recherche dans le cadre théorique du contextualisme, nous choisissons de nous écarter de la conception universaliste des pratiques de socialisation

organisationnelle. Autrement dit, d'un point de vue plus prescriptif, nous considérons qu'il est plus opportun d'envisager l'intervention en matière de gestion de la socialisation organisationnelle à partir du postulat de la diversité qu'à partir du postulat de l'universalisme.

La figure suivante présente le modèle d'analyse de cette recherche.

Figure 11. Modèle d'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle



Cette recherche s'intéresse à comprendre en quoi le contexte interagit avec les pratiques de socialisation organisationnelle. Les différentes théories et travaux sur lesquels on s'appuie pour analyser les contextes organisationnel et individuel des PSO ont été présentés. Dans le schéma ci-dessus, les dimensions de ces contextes retenues dans l'analyse sont rappelées. La relation systémique entre certaines variables du contexte organisationnel (configuration de PE, GRH, parcours du dirigeant et stratégie de PE) est aussi schématisée. Par ailleurs, les différents types de stratégies des recrues retenus pour analyser le processus des pratiques de socialisation organisationnelle sont également indiqués sur le schéma. Enfin, l'analyse du contenu des PSO comme modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle (présentée au chapitre 2) est aussi rappelée (et schématisée par une flèche).

Nous adoptons maintenant une posture exploratoire et formulons des propositions qui serviront de fil directeur à notre analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle.

3.1. Proposition 1 et 2 : interrelations entre le contenu et le contexte des PSO

On ne peut pas affirmer que la littérature sur la socialisation organisationnelle soit totalement démunie d'une analyse contextualisée. En effet, nous avons vu que les deux essais de théorie générale de la socialisation (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1976) (chapitre 1) mettaient en évidence des travaux éparses dont le regroupement permettait de relever l'effet de plusieurs dimensions du contexte individuel et/ou organisationnel influençant le déroulement de la socialisation organisationnelle et/ou ses résultats. De même, un travail relevant de l'approche cognitive de la socialisation organisationnelle (Reichers, Wanous, Steele, 1994) montre l'effet d'une dimension du contexte individuel sur le déroulement du processus cognitif des recrues. Toutefois, le lien est toujours analysé en sens unique, autrement dit, aucun travail ne suppose que la socialisation puisse en retour modifier le contexte.

Par ailleurs, parmi la masse importante des travaux propres aux pratiques de socialisation organisationnelle (chapitre 2), Baker et Feldman (1991) se sont interrogés sur l'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte organisationnel et plus précisément sur la stratégie d'entreprise. Toutefois, cette recherche ignore une possible influence inverse de la stratégie sur le contenu des pratiques. En outre, elle ne s'intéresse qu'à une dimension unique du contexte organisationnel et ignore les dimensions du contexte individuel. En dehors de Baker et Feldman (1991), aucun des très nombreux

travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle ne s'intéresse aux liens entre le contexte et le contenu des PSO.

Ainsi, nous formulons deux propositions afin d'apporter une analyse plus approfondie de ces liens :

Proposition 1 : les leviers de socialisation organisationnelle sont présents dans tous les contextes mais les modalités de leur actionnement varient d'un contexte à l'autre. Cette proposition est schématisée par la flèche P1 sur la figure précédente.

Proposition 2 : le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle contribue à faire évoluer le contexte de leur mise en œuvre. Cette proposition est schématisée par la flèche P2 sur la figure ci-dessus.

3.2 Proposition 3 et 4 : interrelations entre contexte et processus

Parmi la masse des travaux interactionnistes que nous mobilisons pour analyser le processus des PSO, Ashforth et Black (1996) mettent en évidence l'effet d'une dimension du contexte individuel sur les stratégies des recrues. Toutefois, leurs travaux ne s'intéressent qu'à une seule dimension du contexte individuel et ignorent le contexte organisationnel. Par ailleurs, ni Ashforth et Black (1996), ni aucun autre travail interactionniste ne s'intéresse au lien inverse entre contexte et stratégie des recrues, c'est-à-dire à l'influence de ces stratégies sur le contexte de la SO. Ainsi, afin d'enrichir la compréhension des interrelations entre le processus d'élaboration des PSO et leur contexte, nous formulons deux propositions cohérentes avec la théorie contextualiste :

Proposition 3 : le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle influence les stratégies des recrues. Cette proposition est schématisée par la flèche P3 sur la figure précédente.

Proposition 4 : En retour les stratégies des recrues contribuent à modifier les contextes organisationnel et individuel. Cette proposition relative au lien entre contexte et processus est schématisée par la flèche P4 sur la figure précédente.

3.3. Proposition 5 et 6 : interrelations entre processus et contenu des PSO

Toujours en nous appuyant sur la cadre théorique de Pettigrew (1985, 1987, 1990), nous formulons deux propositions relatives aux interrelations entre processus et contenu des PSO :

Proposition 5 : les stratégies des recrues font évoluer le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. La flèche P5 schématise cette proposition sur la figure précédente.

Proposition 6 : le contenu des pratiques influence en retour les stratégies de socialisation des recrues. Cette proposition est schématisée par la flèche P6 sur la figure précédente.

Dans le corpus important de littérature sur la socialisation organisationnelle, nous ne relevons qu'un seul travail qui offre un apport sur les liens entre le contenu de PSO et leur processus d'élaboration. Il s'agit d'une part des travaux de Cooper-Thomas et Anderson (2002) qui montrent que le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle influence les stratégies des recrues. Notre proposition P5 devrait donc permettre de confirmer ou d'infirmer les résultats de leur recherche.

En revanche, ni ces travaux, ni aucun autre à notre connaissance ne s'intéresse au possible effet modérateur des stratégies des recrues sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. Ainsi, la proposition P6 devrait contribuer à éclairer ce point.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a été l'occasion d'énoncer notre objectif de réaliser une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. En effet, ce type d'approche est à peu près inexistant dans la littérature sur les PSO et plus généralement dans le corpus littéraire de la socialisation organisationnelle. Ainsi, une question de recherche a été formulée : en quoi le contexte interagit-il avec les pratiques de socialisation organisationnelle ?

Un modèle d'analyse contextualiste des pratiques de socialisation organisationnelle a été conçu pour répondre à cette question. En effet, après avoir présenté la théorie contextualiste de Pettigrew (1985, 1987, 1990) et ses trois concepts clés (« contexte », « processus » et « contenu »), il a été précisé que conformément à ce cadre théorique, nous analysons les interrelations entre « contexte », « contenu », en tenant compte des jeux d'acteurs c'est-à-dire du « processus » d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle.

Nous avons ensuite précisé comment nous analysons chacun de ces trois éléments. Il a d'abord été rappelé que notre analyse du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle avait été largement développée dans le chapitre 2. Pour l'analyse du processus et du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle, plusieurs théories ont été mobilisées. Pour analyser le processus, autrement dit les jeux d'acteurs qui façonnent les pratiques, nous nous sommes appuyées sur les travaux interactionnistes de la socialisation organisationnelle et notamment sur ceux relatifs aux stratégies des recrues.

Pour analyser le contexte des PSO, les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle ont d'abord permis de distinguer de manière pertinente les dimensions individuelle et organisationnelle de ce contexte. A partir de ces travaux, les variables du contexte individuel retenues dans notre analyse ont également été identifiées. Par ailleurs, nous avons précisé que nous nous intéressons à un type de contexte organisationnel particulier, celui des petites entreprises. Ce choix a été justifié par différents arguments théoriques, méthodologiques et sociétales et notamment par le fait que le terrain des PE constituait sans doute le meilleur terrain pour réaliser une analyse contextualisée. En effet, il permet de saisir relativement facilement l'ensemble du contexte, et en outre, il est caractérisé par des contextes organisationnels extrêmement contrastés.

Après avoir présenté les travaux sur les PME et les PE, il est apparu que la théorie des configurations de PE de Bentabet et al. (1999), prolongée par Letowski et Trouvé (2004), constituait un cadre particulièrement bien adapté pour décrire de manière fine, des contextes organisationnels interne et externe très contrastés. Ce cadre théorique a donc été

mobilisé pour définir les variables du contexte organisationnel. Par ailleurs, d'autres travaux (et notamment ceux de Pettigrew (1985, 1987, 1990)) ont permis de compléter la description des variables du contexte organisationnel retenues dans notre analyse.

Enfin, six propositions théoriques sur les interrelations entre le contexte des PSO, leur contenu et les processus de leur élaboration ont été formulées. Conformément à la théorie contextualiste, les influences réciproques de ces trois variables ont été énoncées, proposant ainsi une compréhension dynamique des pratiques de socialisation organisationnelle.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons la méthodologie de cette recherche.

CHAPITRE 4.
EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Chapitre 4. Epistémologie et méthodologie de la recherche

Epistémologie et méthodologie sont étroitement imbriquées. Ainsi, pour reprendre les propos d'Avenier (2009) « *Piaget considère la méthodologie comme l'étude de la constitution de la connaissance, alors que l'épistémologie s'intéresse à trois questions : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?* ». La méthodologie ne constituerait donc pour Piaget qu'un aspect de l'épistémologie.

Ce chapitre établit une description du design de notre recherche, c'est-à-dire de « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments [...] : problématique, littérature, données, analyses et résultats.* » (Royer et Zarlowski, 1999), et répond aux trois questions posées par Piaget (1967). Ainsi, nous exposerons d'abord ce que nous entendons par connaissance, puis comment la connaissance a été élaborée dans cette recherche et quelle en est sa valeur.

1. Le positionnement épistémologique de la recherche

Le positionnement épistémologique du chercheur précise sa vision de la réalité, et son positionnement par rapport à elle. Il a des conséquences sur l'objectif de sa recherche et sur la construction de son objet de recherche. En effet, « *la nature de la connaissance produite dépend des hypothèses sur la nature du lien entre sujet et objet, et de la vision du monde social défendu par le chercheur* » (Thiétart, 2003). Trois paradigmes sont identifiés comme les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Pour le paradigme positiviste, la réalité existe en soi, elle possède une essence propre. Le chercheur cherche à connaître cette réalité qui lui est extérieure. La connaissance produite est objective et acontextuelle car elle correspond à une mise à jour de lois d'une réalité immuable. Dans un cadre positiviste, l'objectif du chercheur est de découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs. Il s'agit d'expliquer la réalité par une démarche causale qui rend compte d'un fait social par la mise en relation avec un autre fait social, ces faits étant extérieurs aux individus.

Pour les paradigmes interprétativiste et constructiviste, il est impossible d'atteindre directement la réalité qui reste inconnaissable dans son essence. En effet, la réalité dépend de l'observateur car elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente. Il n'y a pas de connaissance objective de la réalité, on ne peut que se la représenter, ou la construire. Ainsi, selon Lemoigne (1995) « *la connaissance est subjective et contextuelle* ».

Autrement dit, ces deux paradigmes ont pour point commun « *l'hypothèse de la non séparabilité entre le système observant et le système observé* » (Avenier, 2009).

La différence entre constructivisme et interprétativisme réside dans le rôle du chercheur et de la recherche. En effet, dans le cas du constructivisme, il s'agit de construire un savoir utile par rapport aux fins d'un projet-action, alors que dans le cas de l'interprétativisme, il s'agit de comprendre les significations que les individus attachent à la réalité sociale, ainsi que leurs motivations et intentions (Allard-Peosi et Maréchal, 1999). Ainsi, dans un cadre interprétativiste, l'objectif du chercheur est de comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans un cadre constructiviste, l'objectif du chercheur est de construire la réalité sociale avec les acteurs. Autrement dit, la réalité est construite à partir et d'après l'expérience du chercheur.

Dans cette recherche, l'approche essentiellement positiviste. En effet, nous souhaitons découvrir les raisons par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent. Plus précisément, nous souhaitons démontrer que les pratiques de socialisation organisationnelle sont interreliées à des variables de contexte. Les faits sont interrogés de manière objective, des propositions théoriques ont été formulées et nous tâcherons de les vérifier. Par ailleurs, conformément au positionnement positiviste tel que l'explicite Landry (1995), notre objet de recherche a été conçu à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité. Ainsi, les résultats de la recherche visent à résoudre ou combler ces insuffisances afin d'améliorer la connaissance de la structure sous-jacente à la réalité.

2. Les choix méthodologiques

2.1. Le choix d'une entrée par l'organisation

Pour mener une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle, une entrée par l'organisation apparaît comme la plus pertinente. Cette unité d'analyse rompt avec la tendance des travaux dans le domaine de la socialisation organisationnelle qui, d'après Fisher (1986), adoptent plutôt une entrée par les individus. Nous nous démarquons ainsi notamment de l'écrasante majorité des travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle qui recueillent des données à travers le point de vue exclusif des nouveaux entrants, en mobilisant le questionnaire de Jones (1986) (questionnaire permettant d'identifier les pratiques de socialisation mises en œuvre dans l'entreprise) (chapitre 2). Une entrée par l'entreprise implique de recueillir les données à partir du point de vue de plusieurs acteurs, et/ou par observations directes, ainsi que par consultation de

données secondaires. Nous aborderons le choix de ces méthodes de collecte de données un peu plus loin.

2.2. Le choix de la stratégie de recherche par étude de cas

La réalisation d'une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle justifie le recours à la stratégie de recherche par étude de cas. En effet, l'étude de cas « *est un travail empirique qui investigate un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte de vie réelle.* » (Yin, 1994). Il s'agit donc selon Hlady Rispal (2003) d'une stratégie de recherche particulièrement bien adaptée à une approche contextualiste d'un phénomène.

En outre, l'étude de cas répond également à notre objectif d'identifier des pratiques de socialisation organisationnelle peu formalisées et informelles (chapitre 2). En effet, Yin (1994) explique que cette stratégie de recherche est particulièrement bien adaptée « *lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes* » (Yin, 1994), ce qui est le cas des pratiques informelles et non formalisées.

Par ailleurs, Yin (1994) insiste également sur le fait que l'étude de cas constitue la méthode la plus appropriée pour apprécier la complexité des phénomènes organisationnels. Il s'agit, là-encore, d'un argument en faveur du recours à cette stratégie de recherche, en raison de la multi-dimensionnalité des leviers de socialisation organisationnelle et de leurs modalités d'actionnement (chapitre 2).

En outre, toujours selon Yin (1994), les études de cas sont des stratégies de recherche parfaitement appropriées aux recherches « exploratoires » comme la notre.

Il faut noter pour finir, qu'une étude de cas n'est possible que si le chercheur n'a aucun levier de contrôle sur les comportements et les événements qu'il observe (Yin, 1994). Tel est bien notre cas, puisque nous intervenons à notre initiative dans les entreprises en tant que chercheur inconnu des membres en place. Autrement dit, le travail a été réalisé avec des terrains non demandeurs, c'est-à-dire en l'absence d'une prestation de conseil ou de recherche-action délimitée ou d'une commande émise par les terrains.

2.2.1. La présentation du design de la recherche : une étude de cas multiples

Pour justifier le recours à un design de recherche par étude de cas multiples, nous nous appuyons sur les travaux de Yin (1994). D'après cet auteur, dans le cadre d'une stratégie de recherche par étude de cas, la théorie a un rôle fondamental dans le travail de design de la recherche car elle facilite la collecte des données, et garantit l'analyse et la généralisation théorique du cas. En effet l'étude de cas ne représente pas un échantillon de

population ou d'évènements, elle ne permet donc pas de réaliser une généralisation statistique. Le chercheur va plutôt chercher à étendre et généraliser les études de cas en propositions théoriques, c'est-à-dire à opérer une généralisation analytique. Ainsi, la théorie développée est utilisée comme un modèle avec lequel on peut comparer les résultats empiriques du cas. Si deux cas ou plus vérifient la même théorie, la réplication peut être énoncée. Les résultats empiriques peuvent être considérés comme encore plus robustes lorsque deux cas d'étude supportent la même théorie mais ne supportent pas une théorie rivale. Autrement dit, la généralisation théorique peut être utilisée que l'on ait un ou plusieurs cas d'étude, mais la comparaison renforce la validité scientifique de cette généralisation. C'est bien dans l'objectif de renforcer la validité scientifique de notre recherche que nous choisissons de recourir à un design multi-cas, afin de comparer et de répliquer les résultats.

Nous justifions maintenant la sélection des cinq entreprises pour l'étude de cas multiple, ainsi que la réalisation de deux enquêtes rétrospectives. Les entreprises de ce petit échantillon de PE seront également rapidement présentées.

2.2.2 La sélection des cas

L'étude de cas multiple repose sur un échantillonnage théorique. Autrement dit, « *l'échantillon n'est pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de recherche* » (Hlady-Rispal, 2002). Ainsi, dans cette recherche, le cas est un prétexte pour tester, valider les propositions théoriques que nous avons formulées au chapitre 3. Il est donc impératif de trouver des cas dont les propriétés répondent à ce que nous souhaitons tester : les interrelations entre processus, contexte, contenus des pratiques de socialisation organisationnelle.

Pour être cohérent avec notre choix d'entrée par l'organisation et non par les individus, le critère principal qui a guidé la sélection des cas étudiés était la configuration des petites entreprises identifiée à l'appui de la théorie des configurations de PE de Bentabet et al. (1999) et de Letowski et Trouvé (2004) (chapitre 3).

Nous souhaitons au départ réaliser trois cas :

- deux cas sélectionnés de manière à ce qu'il prédise des résultats similaires, c'est-à-dire dans l'objectif d'établir une « *réplication littérale* » (Yin, 1994),
- et un cas sélectionné de manière à ce qu'il produise des résultats contrastés pour des raisons prévisibles, c'est-à-dire dans l'objectif d'établir une « *réplication théorique* » (Yin, 1994)).

Ainsi, il semblait opportun de choisir deux cas correspondant à deux PE de même configuration et un cas correspondant à une PE de configuration différente.

Le premier cas réalisé (Foca), s'est avéré être une PE à configuration entrepreneuriale. Le second cas (Canaboïs) correspondait également à une petite entreprise à configuration entrepreneuriale présentant toutefois des formes d'hybridation avec la configuration traditionnelle-familiale. Cependant, dans cette entreprise, nous n'avons pas pu reproduire le même protocole d'enquête qu'à Foca. En effet, nous n'avons pas pu réaliser le second volet d'entretiens prévu quelques mois après le premier²⁸ car la recrue avait quitté l'entreprise avant la période prévue pour ce second volet. Pour réaliser deux cas comparable à Foca, nous avons alors mobilisé un club d'entreprise qui nous a mis au contact de Velay, une PE entrepreneuriale présentant également des formes hybrides de PE familiale-traditionnelle. Mais là encore, le second volet d'entretiens n'a pu être réalisé en raison d'une rupture de contrat de travail à la fin de la période d'essai de la recrue. En définitive, nous avons décidé d'exploiter les matériaux des cas Canaboïs et Velay car ils offraient la possibilité de réaliser une comparaison pertinente des pratiques de socialisation organisationnelle et des interrelations entre contexte et pratiques de socialisation organisationnelle dans deux situations d'échec d'intégration.

Toutefois, l'objectif de comparer le premier cas (Foca) n'étant toujours pas réalisé, nous avons poursuivi notre recherche d'une nouvelle PE. Le club d'entreprises vers lequel nous nous étions tournées avait mentionné l'existence d'une petite entreprise (Coop) dont l'activité à haute intensité intellectuelle (activité d'ingénierie), présageait d'une configuration de PE professionnelle. En outre, son statut d'entreprise coopérative peu commun, nous semblait intéressant pour observer une culture d'entreprise originale, emprunte des principes coopératifs²⁹. Le protocole d'enquête de Foca a pu être répliqué dans cette entreprise.

Une dernière petite entreprise (Bois-Métal) a été sollicitée. Il s'agit d'une PE où nous avons déjà enquêtées dans le cadre d'une étude menée en parallèle à cette recherche³⁰.

²⁸ Cf. le paragraphe de ce chapitre sur l'organisation de la collecte des données dans le temps

²⁹ La culture d'entreprise est une variable du contexte organisationnel que nous avons retenue pour notre analyse (chapitre 3)

³⁰ Voir à ce sujet Bargues E. Mefflet D. (2008), *Anticipation des besoins en compétences de la filière bois en Auvergne*, Synthèse du rapport d'étude pour Auvergne Promoboïs et le Conseil Régional d'Auvergne, Trouvé P. (dir.), Rapport d'étude du CER-ESC Clermont, 35p.

Nous connaissions donc déjà la configuration de PE professionnelle de Bois-Métal qui nous permettait une comparaison pertinente avec le cas Coop. C'est donc dans cette PE que nous avons réalisé un troisième cas en respectant le même protocole d'enquête qu'à Foca et Coop.

Cette recherche est donc composée de cinq cas, dont deux cas caractérisés par des échecs d'intégration. Par ailleurs, nous avons également réalisé deux cas à partir de deux enquêtes rétrospectives que nous présentons maintenant et dont nous justifions le choix.

2.2.3. La justification et la présentation de deux enquêtes rétrospectives

Nous avons eu l'opportunité de réaliser deux enquêtes rétrospectives, l'une dans une PE managériale (Clim'chauff) un an après l'entrée de la recrue, et l'autre dans une PE professionnelle libérale (Archi'tek) également un an après l'entrée de la recrue. Ces occasions ont été saisies afin de tester nos outils d'enquête et de recueillir des informations préliminaires sur les pratiques de socialisation organisationnelle. Nous ne pensions pas exploiter directement les données de ces enquêtes dans notre travail de recherche mais nous envisagions simplement une première approche des PSO. Toutefois, *a posteriori* nous avons jugé qu'il était pertinent de comparer les données ainsi collectées avec celles issues des études de cas. En effet, ces données étaient relativement riches. En outre, ces enquêtes offraient la possibilité d'observer les pratiques de socialisation et leurs interrelations avec le contexte dans un cadre de réussite objective d'intégration. En effet, le maintien de la recrue dans l'entreprise un an après son entrée constituait un critère objectif de réussite d'intégration. Ainsi, on a jugé intéressant de pouvoir comparer ces données issues de ces enquêtes avec celles issues des études de cas qui se sont conclues par des échecs d'intégration. En outre, ces deux entreprises présentaient des configurations de PE singulières dans notre échantillon, ce qui renforçait l'intérêt d'exploiter ces données.

2.3. Une description des entreprises

Les sept entreprises correspondant à nos sept cas sont présentées. Nous complétons cette première présentation par deux tableaux de synthèse.

Foca

Foca est une PE de type entrepreneurial en phase de naissance puisque son dirigeant l'a créée moins de trois ans avant notre enquête. Après trois ans de travail individuel, le développement de son entreprise est en marche avec le recrutement d'un salarié, la formation en cours de plusieurs apprentis dans l'objectif de les recruter et de les maintenir à moyen terme dans l'entreprise, mais aussi une stratégie, une culture et des objectifs en cours d'émergence. La réussite de l'intégration de la recrue à Foca a été observée *a posteriori* (deux ans après notre enquête celle-ci est toujours salarié de l'entreprise).

Canaboïs

Canaboïs est une petite entreprise de configuration hybride entre traditionnelle et entrepreneuriale. Il s'agit d'une petite entreprise ancienne transmise depuis cinq générations de père en fils. Cette entreprise a connu deux ruptures très importantes au cours de son histoire récente. La première (dans les années 1980) correspond à une rupture de son activité de menuiserie au profit de celle de production et de construction de maisons et d'ossatures bois. La seconde rupture (au début des années 2000) s'est traduite par une expansion importante et rapide du marché de la maison bois, nécessitant des adaptations technologiques, organisationnelles, humaines et stratégiques. Canaboïs vit des échecs de socialisation répétés dans la période précédant notre enquête. L'intégration de la recrue que nous suivons sera un échec supplémentaire que nous observons *a posteriori*. En effet, la recrue quittera l'entreprise moins de cinq mois après son entrée.

Velay

Velay est une petite entreprise à configuration hybride entrepreneuriale et traditionnelle-familiale. Il s'agit d'une entreprise d'âge mûr transmise par son créateur à ses trois enfants. Velay vit des échecs de socialisation répétés dans la période précédant notre enquête. L'intégration de la recrue que nous suivons, sera d'ailleurs un échec supplémentaire que nous observons *a posteriori*. En effet, la recrue sera exclue de l'entreprise à la fin de sa période d'essai en CDI.

Bois-Métal

Bois-Métal est une PE à configuration professionnelle flexible. Il s'agit d'une entreprise d'âge mûr, créée il y a plus de trente ans par son actuel dirigeant. Elle a connu récemment une rupture significative de son histoire avec l'expansion importante de la demande sur le marché où l'entreprise se situe. En conséquence, le patron (âgé de plus de soixante-cinq

ans) a dû faire évoluer pour la première fois de sa carrière l'effectif et l'organisation de son entreprise. A Bois-Métal, nous observons l'intégration de deux recrues. Une réussite relative de leur intégration est observée *a posteriori*.

Coop

Coop est une PE à configuration professionnelle flexible. Par ailleurs, son statut juridique de Scop a des conséquences organisationnelles et culturelles très importantes. Coop est une entreprise d'âge mûr, créée il y a plus de trente ans et qui n'a connu aucune rupture importante. Dans cette PE, nous observons simultanément l'intégration de deux recrues dont la réussite (observée *a posteriori*) est totale pour l'une et partielle pour l'autre (cette dernière reste dans l'entreprise mais est socialement très mal intégrée).

Archi'tek

Archi'tek est une PE à configuration professionnelle libérale. L'entreprise a été créée en 1992 par son actuel dirigeant et a connu une histoire sans rupture significative en dehors du départ successif des trois associés du dirigeant au cours des premières années suivant sa création. L'intégration de la recrue à Archi'tek est une réussite objective connue *a priori*, puisque nous réalisons une enquête rétrospective environ un an après l'entrée de la recrue dans l'entreprise.

Clim'chauff

Clim'chauff est une PE à configuration managériale. L'entreprise a été créée en 1984 et a connu une rupture importante avec son rachat par un grand groupe et la perte de son indépendance en 2002, peu avant le départ à la retraite de son dirigeant créateur. L'intégration de la recrue à Clim'chauff est une réussite objective et connue *a priori*, puisque nous réalisons une enquête rétrospective environ un an après l'entrée de la recrue dans l'entreprise.

Les tableaux suivants reprennent et complètent la description des sept entreprises. Cette présentation en tableau permet une première comparaison des contextes des PSO.

Tableau 20 . Présentation des sept petites entreprises enquêtées

	<i>Foca</i>	<i>Canabois</i>	<i>Velay</i>	<i>Coop</i>	<i>Bois-Métal</i>	<i>Archi'tek</i>	<i>Clim'chauff</i>
<i>Configuration de PE</i>	Entrepreneuriale	Hybride traditionnelle et entrepreneuriale	Hybride traditionnelle et entrepreneuriale	Professionnelle flexible	Professionnelle flexible	Professionnelle libérale	Managériale
<i>Cycle de vie de l'entreprise</i>	<u>Entreprise en début de vie</u>	Entreprise d'âge mûr	Entreprise d'âge mûr	Entreprise d'âge mûr	Entreprise d'âge mûr	Entreprise d'âge mûr	Entreprise d'âge mûr
<i>Statut d'entreprise</i>	Nom propre	SAS	SAS	<u>SCOP et SA</u>	Nom propre	Nom propre	Etablissement dépendant d'un grand groupe (SA)
<i>Réussite/échec de l'intégration de la recrue</i>	Réussite relative, constatée <i>a posteriori</i>	<u>Echec</u> constaté <i>a posteriori</i> (départ de la recrue avant la fin de la collecte de données)	<u>Echec</u> constaté <i>a posteriori</i> (départ de la recrue avant la fin de la collecte de données)	Réussite relative, constatée <i>a posteriori</i>	Réussite relative, constatée <i>a posteriori</i>	<u>Réussite</u> constatée <i>a priori</i> (enquête rétrospective)	<u>Réussite</u> constatée <i>a priori</i> (enquête rétrospective)

Tableau 21 . Traits caractéristiques des sept petites entreprises en 2007-2008

Nom des entreprises	Taille	Activité	Année de création	Phase actuelle de développement	Chiffre d'affaire (arrondi)
FOCA	3 (1 salarié, 1 apprenti et 1 dirigeant non-salarié)	Gestion et travaux forestiers	2004	Phase de décollage ++	120 000
Canaboïs	14 salariés	Construction et pose d'ossatures et de maisons bois	Rupture de l'activité familiale de menuisier et création de Canaboïs en 1983	Phase d'expansion importante +++	1 000 000
Velay	55 salariés	Adaptation poids-lourds Equipement de carrosserie	1957	Phase d'expansion +/=	3 000 000
Coop	40 salariés	Bureau d'étude technique en bâtiment	1976	Fin de phase d'expansion- début de stabilisation +	2 500 000
Bois Métal	7 (6 salariés et un dirigeant non salarié)	Bureau d'étude technique de structure en métal et en bois	1976	Phase de stabilisation après expansion importante =	500 000
Clim'chauff	35 salariés	Etude technique et construction thermique	1984 Rachat en 2002	Phase de stabilisation =	6 000 000
Archi'tek	5 (4 salariés et un dirigeant non-salarié)	Architecture du patrimoine	1992	Phase de stabilisation =	600 000

2.4. Le choix d'une méthodologie qualitative

Comme l'énonce Yin (1994), la stratégie de recherche par étude de cas ne doit pas se confondre avec la « recherche qualitative » car les études de cas peuvent inclure des évidences quantitatives (et même être limitées à des évidences quantitatives). Il faut donc préciser notre choix de collecter et d'analyser des données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs, d'observations directes et de collectes de données secondaires (documents produits par l'entreprise). En effet, l'objectif de réaliser une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle justifiait de recourir à une méthodologie qualitative (Hlady-Rispal, 2002). De même, notre intérêt pour les pratiques de socialisation peu formalisées et informelles et notre objectif de révéler de nouvelles pratiques empêchent de procéder *a priori* à un pré-formatage des données à collecter. Ainsi, la méthodologie qualitative apparaissait comme la plus pertinente.

La logique de cette recherche correspond à une logique qualitative déductive. En effet, conformément à ce type de logique (explicitée par Hlady-Rispal (2002)), nous avons proposé un modèle théorique que nous soumettons aux données tirées d'un échantillon choisi par rapport aux variables et lois étudiées.

2.5. La méthode de collecte des données

Selon Yin (1994), le protocole de recherche doit contenir non seulement des instruments d'investigation mais également des règles encadrant leur utilisation. Ainsi, nous avons construit des guides d'entretiens adaptés aux types d'acteur rencontrés (recrue, dirigeant, collègue des recrues (pairs, supérieurs hiérarchiques ou autres collègues)), l'accès aux personnes que nous souhaitions rencontrer a été planifié, ainsi que l'organisation de ces rencontres dans le temps. De même la collecte des données secondaires et des observations directes a fait l'objet d'une préparation minutieuse.

2.5.1. L'organisation de la collecte des données dans le temps

La socialisation organisationnelle est un processus dynamique dans lequel les individus et les organisations changent à travers le temps (chapitre 1). La très grande majorité des travaux empiriques sur la socialisation organisationnelle a adopté une approche transversale (Fisher, 1986). Autrement dit, le processus de socialisation organisationnelle et les pratiques des entreprises qui lui sont associées, y ont été analysés à travers l'observation de données en un unique point du temps. En outre, toujours selon Fisher (1986), la plupart des recherches utilisent un design rétrospectif où les personnes sont interrogées sur leurs souvenirs du temps où ils sont entrés dans l'organisation (temps

éloigné de plusieurs mois voire de plusieurs années par rapport à la période d'enquête), ou encore, elles comparent des cohortes qui sont en cours de 1^{ère} et 2^{ème} année de socialisation (les chercheurs sont alors tentés d'attribuer les différences de comportement aux différences de socialisation). Ainsi pour cette auteure, face à leurs choix méthodologiques, beaucoup de recherches ont échoué à considérer la dimension temporelle de la socialisation organisationnelle de manière appropriée.

Pour dépasser cette faiblesse méthodologique, nous choisissons pour chaque cas de collecter les données en cours de processus d'intégration des recrues. Par ailleurs, nous souhaitons tenir compte de l'évolution dans le temps des pratiques de socialisation organisationnelle, de l'évolution du contexte des PSO et de leur processus d'élaboration. Pour ce faire un premier volet de données est collecté environ un mois après l'entrée de la recrue puis un second volet environ deux mois plus tard. En effet dans la littérature, la durée de la phase dite du « choc », c'est-à-dire la phase de socialisation la plus critique, a été évaluée approximativement à un mois. Nous souhaitons donc interroger tous nos interlocuteurs au cours de cette phase, puis procéder à un second volet d'entretiens environ deux mois plus tard avec les mêmes interlocuteurs (et éventuellement des interlocuteurs supplémentaires³¹), c'est-à-dire pendant la phase de socialisation identifiée comme la phase « d'adaptation ».

En outre, il était systématiquement demandé à nos interlocuteurs d'évoquer leurs souvenirs (relativement proches) de la période précédant la signature du contrat de travail et l'entrée effective des recrues dans l'entreprise. Notre objectif était alors d'identifier les pratiques de socialisation organisationnelle mises en œuvre dès la phase de socialisation anticipée. En effet, les travaux identifiant le contenu des pratiques (Van Maanen et Schein, 1979) ne précisent pas s'ils tiennent compte de cette phase. Ce choix méthodologique nous permettra donc de savoir si tous les leviers de socialisation organisationnelle sont actionnables lors de cette phase, ou s'il existe une spécificité des « pratiques de socialisation anticipée ».

Ainsi, pour chaque cas, nous collectons :

- des données a posteriori, c'est-à-dire, après la mise en place de la pratique,
- des données en temps réel, c'est-à-dire pendant la mise en œuvre de la pratique,
- et des données a priori, car certaines pratiques sont évoquées par nos interlocuteurs avant même leur mise en œuvre (nous vérifions ensuite l'effectivité de leur mise en œuvre).

³¹ Il s'agit d'interlocuteurs identifiés dans le cadre de l'analyse du premier volet d'entretiens comme des interlocuteurs pertinents pour notre analyse contextualisée des pratiques de socialisation.

Il faut rappeler que dans deux entreprises, le second volet de collecte des données n'a pas pu être réalisé en raison de l'échec de l'intégration des recrues. Bien que la quantité de matériaux collectés soit relativement plus limitée pour ces deux cas, les données s'avèrent particulièrement riches et intéressantes car elles permettent de questionner les PSO et leurs liens avec le contexte, au regard d'échec d'intégration des recrues.

Enfin, pour conclure sur la dimension temporelle, il faut rappeler également que deux cas correspondent à des enquêtes rétrospectives réalisées un an après l'entrée des recrues.

2.5.2. La collecte de données secondaires

Les données secondaires ont été mises à notre disposition par nos différents interlocuteurs. Il s'agit des sources matérielles d'information que les recrues ont eues entre leurs mains au cours de leur intégration et que nos interlocuteurs ont évoquées lors de nos entretiens. Il s'agit également des documents utiles pour comprendre le contexte des entreprises. Cette collecte de documents secondaires se caractérise par une grande hétérogénéité d'un site à l'autre, en termes de quantité et de nature des documents. En effet, certaines entreprises diffusent plus généreusement que d'autres des sources matérielles à leurs recrues. Par ailleurs, selon le contenu du travail des recrues l'utilisation de documents est plus ou moins importante. Enfin d'une PE à l'autre, la conception de documents formalisant leur organisation, leur fonctionnement, les procédures de travail etc., est très variable. Nous recensons les documents secondaires collectés dans le tableau suivant. A noter qu'aucun document secondaire n'a été collecté dans lors des deux enquêtes rétrospectives.

Tableau 22 . Documents secondaires collectés

Foca	Carte de visite du dirigeant Plaquette de présentation d'entreprise Nos échanges par mails (avant, pendant et après la période de réalisation des entretiens) Demande de subventions de l'entreprise auprès du Conseil Economique et Social régional CV de la recrue (pas de site internet)
Canabois	CV de la recrue Site internet Plaquette de présentation de l'entreprise
Velay	CV de la recrue Site internet Plaquette de présentation d'entreprise Livret d'accueil
Coop	CV de la recrue Site internet Livret d'accueil
Bois Métal	CV de la recrue (pas de site internet)

Certains documents collectés comme la carte de visite du dirigeant, le CV des recrues, la plaquette de l'entreprise, le site internet, ou encore une demande de subvention permettent de comprendre le contexte et les acteurs de l'entreprise. En dehors du livret d'accueil, aucun document écrit n'apporte des informations sur les pratiques de socialisation organisationnelle. A titre d'exemple d'analyse des documents secondaires, nous présentons dans l'encadré suivant un extrait d'analyse du livret d'accueil de Coop.

Encadré 2 . Analyse des aspects marquants du livret d'accueil de COOP

A Coop, le livret d'accueil reprend certaines informations déjà énoncées par le ou les recruteurs lors de l'entretien d'embauche. En effet, un paragraphe du livret est consacré aux principes des Scop et à leurs conséquences en matière de gestion et de droits et devoirs des salariés :

« prééminence de la personne humaine, [...] démocratie : un associé = une voix, [...] équité : les résultats de la Scop sont équitablement répartis entre les salariés, l'entreprise et les associés, [...] la solidarité : les réserves sont impartageables. Elles restent dans le patrimoine commun de la Scop pour renforcer et pérenniser l'outil de travail commun »

Ce paragraphe rappelle également aux nouveaux entrants les buts de Coop liés à son statut d'entreprise :

« réunir les capitaux nécessaires au financement de l'outil de travail et de l'activité de l'entreprise, assurer une exploitation bénéficiaire ».

Le livret diffuse aussi des informations non évoquées au cours de l'entretien d'embauche : sur l'histoire de l'entreprise, sur la culture de l'entreprise et sur l'importance stratégique de l'innovation :

« l'activité se stabilise et la motivation s'érode. En 1989 est engagé un audit qui relance notre progression ».

Mais aussi sur les locaux, le matériel de cuisine, le matériel informatique, les appareils photos, et la logistique.

Un trombinoscope présente l'équipe par secteur

Les avantages sociaux et les questions administratives liées aux congés, absence, déplacements, courrier, formation professionnelle, fournitures de bureau sont également mentionnés.

De même que la norme de présentation des différents documents de travail, ainsi qu'une indication pour localiser les modèles mis en ligne sur le Central. Ou encore des consignes pour les méthodes de travail (limiter le bruit, partage des documents), une description des postes où figurent les compétences nécessaires au poste, y compris les qualités humaines nécessaires.

Par exemple pour le poste de responsable d'affaire il est noté que : *« c'est un rôle difficile qui nécessite patience, diplomatie, modestie par rapport à ses propres connaissances »*. Des éléments indiquant le système de coordination entre postes figurent également dans le livret. Par exemple : *« il faut que chacun, sans exception, s'interdise de « court-circuiter » le responsable de son secteur »*.

Le livret insiste enfin à plusieurs reprises sur l'importance de la diffusion d'informations et l'importance de la recherche personnelle d'informations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Exemple extrait de la conclusion : *« il ne faut pas attendre dans son coin que tout arrive tout prêt »*.

2.5.3. La collecte de données par observations directes

Nous souhaitons réaliser des observations directes lors de la première journée de travail des recrues. Mais cela a été difficile à mettre en œuvre car, dans la plupart des cas, notre prise de contact a été postérieure à l'entrée de la recrue (à Coop, Foca, Velay et Canaboïs).

Ainsi, seule l'observation directe de la première journée de la recrue de Bois-Métal a pu être réalisée. Le protocole de collecte des données dans le cadre de cette observation a consisté d'abord à nous présenter et à présenter notre recherche à la recrue, puis à observer sa situation, son activité, les échanges avec ses collègues. Ainsi à Bois Métal, il est apparu qu'aucune activité n'a été attribuée à la recrue, qui attendait en consultant les documents partagés sur l'intranet. En outre, aucun échange avec la recrue ou entre membre en place de l'entreprise n'a été observé. Le silence studieux qui régnait lors de notre présence nous a permis de bien cerner le contexte organisationnel interne de cette PE.

Extrait de notre journal de recherche : observation directe du premier jour de la recrue à Bois-Métal

La secrétaire m'a reçue et m'a amenée vers Pascal. Elle a déposé une chaise pour moi (aucun échange entre elle et Pascal). [...] M. Bétal n'est pas là, mais il n'a pas préparé l'arrivée de Pascal. Comme tout le monde est débordé personne ne s'occupe de lui [dixit Pascal]. Pour l'instant on lui a juste demandé de « *regarder* » comment fonctionnait le logiciel et de « *regarder* » les travaux du bureau d'étude (Pascal sait déjà utiliser le logiciel avec lequel il devra travailler ici). Aucun travail pratique ne lui a été confié.

Pascal dispose d'un bureau avec deux écrans d'ordinateur. Il se situe au bout de la salle commune du bureau d'études. Ambiance studieuse. L'homme qui travail juste à côté de la recrue n'a même pas levé la tête quand je suis arrivée.

Un peu plus loin une femme de 45 ans environ orientée face à Pascal, m'a regardée à plusieurs reprises en souriant.

Pascal avait l'air un peu perdu. Il était pâle. Il était surpris de ma présence (il n'avait pas été informé que je venais).

[...] Je ne suis pas restée (je pense que je n'aurais rien observé de plus et j'étais même un peu gênée de la gêne de Pascal). [...] En partant la secrétaire me dit que quand M. Bétal reviendra, il positionnera Pascal en doublon sur un projet (personne ne prend la décision de travailler avec lui sans le directeur ?). Je pense que Pascal aura le temps de s'ennuyer d'ici le retour du dirigeant, la semaine prochaine.

A Coop et Foca nous avons réalisé des observations directes des pauses-déjeuner en présence de la recrue. L'objectif était d'observer les relations entre la recrue et les membres en place, la prise de part à la discussion de la recrue, la nature des informations échangées. Ces observations directes en situation de pause nous ont permis d'assister à de nombreux échanges informels entre les membres en place et les recrues, mais aussi entre membres en place. Nous avons notamment pu recueillir ou conforter des informations sur le contenu des PSO, sur les stratégies de socialisation des recrues et sur les contextes.

Extrait de notre journal de recherche : observation directe dans la cuisine de Coop

Coralie est très présente dans la conversation (c'est la seule fille depuis que Coline a quitté la table). Elle fait beaucoup de « Private Joke » à ses collègues. L'ambiance a changé depuis que « l'équipe du génie civil » est dans la cuisine. On sent une sorte de liens de « copinage », alors que les personnes qui étaient là avant se comportaient davantage entre eux comme des collègues en bon terme, autrement dit gardaient plus de distance.

Extrait de notre journal de recherche : observation directe d'un déjeuner dans une pizzeria avec tous les membres de Foca

Les trois garçons ne partagent pas uniquement la passion de la forêt et de la nature. Par exemple, il semblerait qu'ils discutent de musique (peut-être plus entre Ben et Charles d'ailleurs). En effet, une chanson d'Eagles passait à la radio du restaurant et il y a eu échange entre la recrue et le dirigeant : « *t'entends ? C'était ça que je te disais pour le jeu de guitare...* »

Enfin, nos échanges téléphoniques pour prendre contact, expliquer notre démarche et pour organiser la collecte des données a été systématiquement l'occasion d'observer (ou plus exactement d'écouter) les réactions des dirigeants et d'accéder à des informations importantes pour la compréhension du contexte et des pratiques de socialisation organisationnelle. Par exemple, à Velay, la discussion avec la codirigeante de l'entreprise lors de notre prise de contact a été l'occasion d'entendre : « *vous devriez aussi rencontrer Mme Moscou, c'est la tutrice* », autrement dit, de savoir qu'une personne était reconnue comme tutrice de la recrue par cette interlocutrice. L'ensemble des observations directes ou des échanges téléphonique ont fait l'objet de prises de notes.

2.5.4. La collecte de données par entretiens

Au total quarante et un entretiens ont été réalisés. Nous détaillons maintenant pour chaque entreprise la composition de l'échantillon des répondants, les dates et durées des entretiens, ainsi que la fonction des répondants. Le contenu des entretiens (thèmes, relances) ainsi que les outils que nous avons conçus et utilisés pour les réaliser, sont également présentés.

a. La composition de l'échantillon des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens

Dans cette recherche, les points de vue d'acteurs nombreux ont été sollicités, non pour des fins de représentativité, mais pour atteindre deux objectifs :

- la diversité des points de vue sollicités
- la possibilité de procéder à une triangulation des données

Parmi les personnes auprès desquelles les entretiens ont été conduits, figurent évidemment les recrues. Par ailleurs, le rôle central du dirigeant dans les PE (sur le fonctionnement, l'organisation, la culture et la stratégie des PE) apparaît comme un résultat transversal des travaux sur les PME (chapitre 3)³². En conséquence, nous ne pouvions pas nous passer d'une interrogation des dirigeants. Enfin, nous souhaitions également rencontrer des personnes présentant des positions variées dans l'entreprise et vis-à-vis des recrues. Ces personnes (que nous désignons pour simplifier comme les collègues de la recrue) ont été

³² Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, l'interrogation du dirigeant constitue d'ailleurs un principe méthodologique incontournable des recherches en PME.

choisies à la suite du premier entretien avec le dirigeant et avec la recrue. En effet, il était demandé, à l'un comme à l'autre, de nous indiquer un membre de l'entreprise dont il jugeait la fréquence des contacts avec la recrue ou le rôle sur son intégration relativement important.

Nous avons également parfois choisi de rencontrer des collègues supplémentaires à la suite d'une première analyse des entretiens du premier volet d'enquête. En effet, certains acteurs de l'intégration sont alors apparus comme des répondants indispensables pour approfondir l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle.

Il faut noter toutefois que dans le cadre des enquêtes rétrospectives seuls la recrue et le dirigeant ont été interrogés. Nous présentons maintenant les individus que nous avons interviewés sur les différents sites. Un tableau récapitule ensuite l'ensemble de ces informations.

i. Les entretiens à Foca

A Foca, tous les membres de l'entreprise ont été rencontrés : la recrue, le dirigeant et un apprenti en BTS qui accèdera au statut de salarié à la fin de notre période d'enquête.

Nous avons réalisé le premier volet d'entretiens trois semaines après l'entrée de la recrue, le 14 mai 2007, date à laquelle les trois membres de Foca ont été interrogés. Le second volet d'entretiens a été réalisé près de deux mois plus tard (le 6 juillet 2007). Il faut ajouter que nous avons déjà également réalisé un entretien avec le dirigeant de Foca (le 23 avril 2007) dans le cadre d'une étude que nous menions en parallèle à cette recherche³³, où celui-ci avait notamment exposé dans le détail l'histoire de son entreprise et sa propre histoire, ainsi que la stratégie et la culture émergente de Foca. Au moment de cet entretien, la recrue était déjà présente dans l'entreprise depuis moins d'une semaine.

ii. Les entretiens à Canaboïs

A Canaboïs, nous avons interrogé les dirigeants père et fils de l'entreprise, la recrue et le chef de l'atelier où travaillait la recrue, autrement dit son n+1. La recrue a d'abord été rencontrée, le 17 octobre 2007, soit six semaines après son entrée dans l'entreprise (nous avons contacté le dirigeant le 18 septembre, soit quinze jours après l'embauche de la recrue, mais celui-ci ne souhaitait pas que nous interroguions le nouvel entrant avant la fin de sa période d'essai). En raison d'une surcharge de travail importante de l'ensemble des

³³ Voir à ce sujet Bargues E. Mefflet D. (2008), *Anticipation des besoins en compétences de la filière bois en Auvergne*, Synthèse du rapport d'étude pour Auvergne Promoboïs et le Conseil Régional d'Auvergne, Trouvé P. (dir.), Rapport d'étude du CER-ESC Clermont, 35p.

membres de Canaboïs³⁴, les entretiens avec le dirigeant (fils) et le chef d'atelier ont été reportés à deux reprises (nous souhaitions les rencontrer au cours de la période d'essai de la recrue). Ainsi, nous rencontrons le dirigeant et le chef d'atelier le 25 octobre. Pour les mêmes raisons, la période prévue de notre second volet d'entretien sera également reportée (courant décembre). Mais ce second volet d'entretiens (où nous envisagions d'interroger un menuisier-charpentier d'atelier apparaissant comme un acteur important de la socialisation de la recrue) n'aura finalement jamais lieu en raison du départ de la recrue. Il faut ajouter pour finir que deux entretiens avec les deux dirigeants (père et fils) de Canaboïs avaient également déjà été réalisés (le 24 avril 2007) dans le cadre de l'étude que nous menions en parallèle à cette recherche. Nos deux interlocuteurs nous avaient alors raconté l'histoire de leur entreprise, et nous avaient également donné des informations précises et détaillées sur son fonctionnement, son organisation, sa culture et sa stratégie.

iii. Les entretiens à Velay

A Velay nous avons interrogé en plus de la recrue, la directrice du service administratif et financier de l'entreprise, par ailleurs codirigeante de l'entreprise (avec ses deux frères). Nous avons également interviewé l'assistante de direction présentée comme la « tutrice » de la recrue. Ces trois entretiens ont été réalisés le même jour, le 14 mars 2008, soit six semaines après l'entrée de la recrue dans l'entreprise. Un entretien téléphonique avec la codirigeante de Velay a aussi été réalisé deux semaines après le départ de la recrue.

iv. Les entretiens à Coop

A Coop, suite à notre prise de contact avec le PDG, nous avons d'abord réalisé un entretien avec la seule recrue dont il nous avait parlé, le 6 juin 2008, soit trois mois après l'entrée de la recrue. C'est à cette occasion, que nous avons appris la présence d'une autre recrue dans l'entreprise, travaillant depuis seulement trois semaines. Cette information nous a d'abord étonnées car le PDG n'avait absolument pas évoqué la présence de cette autre recrue³⁵. Le 24 juin 2008, lors de l'entretien avec le PDG, nous lui demandons de rencontrer l'autre recrue. Nous obtenons un entretien avec elle le jour-même.

Enfin, le 3 juillet 2008, nous interrogeons le responsable du secteur où travaillent les deux recrues, ainsi qu'un ingénieur de ce secteur. Le second volet d'entretiens sera réalisé le 17

³⁴ Les membres de l'entreprise sont surchargés de travail car Canaboïs ne dispose pas des moyens humains et matériels suffisant pour répondre à sa demande. Cette surcharge de travail est accrue par le fait que notre période d'entretien coïncide avec la période de construction d'un nouvel atelier de production devant accueillir des machines à commande numérique (technologie de production nouvelle pour l'entreprise).

³⁵ Nous comprendrons plus tard que le dirigeant ne souhaitait pas forcément évoquer les difficultés d'intégration sociale de celle-ci.

septembre 2008 (soit trois mois après le premier volet) avec les deux recrues, le responsable de leur secteur et l'ingénieur de ce secteur que nous avons déjà interrogés. Nous demandons également à interroger un autre ingénieur apparaissant comme un acteur important de la socialisation de l'une des deux recrues. En revanche, il ne semble pas pertinent de réinterroger le PDG car la fréquence de ses contacts avec les recrues et son rôle dans leur intégration sont apparus relativement limités après analyse des premiers entretiens.

v. Les entretiens à Bois-Métal

Nous avons réalisé un entretien le 10 avril 2007, avec le dirigeant de Bois-Métal (M. Bétal) dans le cadre d'une étude menée parallèlement à cette recherche³⁶. Des informations sur l'histoire de l'entreprise, sa réorganisation (suite au doublement de son effectif) et sa stratégie, avaient alors été collectées. Lorsque nous recontactons M. Bétal il nous informe de l'arrivée prochaine d'une recrue. Après l'observation directe lors de sa première journée de travail dans l'entreprise (le 23 juin 2008), nous réalisons un entretien avec le dirigeant le 5 juillet 2008, puis un entretien avec le nouvel entrant le 10 juillet (soit un peu plus de deux semaines après son entrée). Le 18 août 2008 une dessinatrice-projeteuse ainsi que le jeune ingénieur de Bois-Métal sont également interrogés. C'est au cours de ces deux entretiens que nous apprenons qu'un jeune que nous pensions être un nouvel apprenti, travaille en fait pour la période des vacances d'été sous un statut de salarié en CDD. Dans le second volet d'entretiens, réalisé le 18 septembre 2008, nous interrogeons ce jeune homme en tant que nouvelle recrue, nous interrogeons également l'autre recrue, le dirigeant, la dessinatrice projeteuse, ainsi qu'une autre dessinatrice identifiée comme une actrice importante de la socialisation des deux recrues suite à l'analyse des premiers entretiens.

vi. Les entretiens à Clim'chauff

A Clim'chauff, nous réalisons deux entretiens un an après l'entrée de la recrue, l'un avec celle-ci et l'autre avec le directeur du petit établissement. Par ailleurs, nous disposons également d'un entretien avec l'ancien dirigeant (créateur) de Clim'chauff réalisé quatre ans plus tôt dans le cadre d'une étude à laquelle nous avons participé³⁷. Cet entretien nous a permis de collecter des informations importantes sur l'histoire et la stratégie de Clim'chauff à cette époque.

³⁶ Etude sur l'anticipation des besoins en compétences de la filière bois en Auvergne.

³⁷ Cet entretien avait été réalisé dans le cadre d'une étude sur la transmission des connaissances et la gestion des seniors dans les PE, voir Courault, Bourlier, Trouvé (2004).

vii. Les entretiens à Archi'tek

A Archi'tek, nous réalisons deux entretiens un peu moins d'un an après l'entrée de la recrue, l'un avec elle, et l'autre avec le dirigeant de ce cabinet d'architecture.

Tous ces entretiens qui ont fait l'objet d'enregistrements intégraux avec retranscriptions sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 23 . Description des entretiens réalisés

Nom des entreprises	Volet d'entretiens	Entretiens avec le dirigeant	Entretiens avec le nouvel entrant	Entretiens avec les collègues de la recrue	Nombre d'entretiens
Foca	Avant la période d'enquête sur les PSO	- 1 entretien quelques jours après l'entrée de la recrue (dans le cadre d'une étude sur l'anticipation des besoins en compétences de la filière bois)			7
	Premier volet d'entretiens	- 1 entretien un mois après son entrée	- 1 entretien un mois après l'entrée de la recrue	- 1 entretien un mois après l'entrée de la recrue	
	Second volet d'entretiens	-1 entretien trois mois après son entrée	-1 entretien 3 mois après son entrée	-1 entretien 3 mois après son entrée	
Durée des entretiens		6h au total	3h au total	2h15 au total	
Coop	Premier volet d'entretiens	1 entretien 6 semaines après entrée de Coline	- 1 entretien avec Coline (6 semaines après son entrée) - 1 entretien avec Colin (3 mois après son entrée)	- 1 entretiens avec le responsable secteur (7 semaines après l'entrée de Coline) - 1 entretiens avec une collègue ingénieur du secteur (7 semaines après l'entrée de Coline)	10
	Second volet d'entretiens		- 1 entretien avec Coline (3 mois et demi après son entrée) - 1 entretien avec Colin (5 mois après son entrée)	- 1 entretien avec le même responsable secteur près de 4 mois après l'entrée de Coline - 1 entretien avec la même collègue ingénieur près de 4 mois après l'entrée de Coline - 1 entretien avec une autre collègue ingénieur environ 4 mois après l'entrée de Coline	
Durée des entretiens		1h30 au total	2h30 avec chaque recrue	5h30 au total (30 minutes à 2h30 selon les collègues)	

Bois Métal	Avant la période d'entretiens	- 1 entretien un an avant l'entrée du nouvel entrant (dans le cadre d'une étude sur l'anticipation des besoins en compétences dans la filière bois)			10
	Premier volet d'entretiens	- 1 entretien deux semaines après l'entrée de Pascal	- Pascal : 1 entretien trois semaines après son entrée	- Dessinatrice-projeteuse : 1 entretien deux mois après l'entrée de Pascal - Ingénieur : 1 entretien deux mois après l'entrée de Pascal	
	Second volet d'entretiens	- 1 entretien 3 mois après son entrée	- Pascal : 1 entretien trois mois après son entrée - Jean-Pascal : 1 entretien deux mois après son entrée (et quelques jours avant le début de son apprentissage)	- Dessinatrice-projeteuse : 1 entretien un peu plus de trois mois après l'entrée de Pascal - Dessinatrice : 1 entretien un peu plus de trois mois après l'entrée de Pascal	
Durée des entretiens		3h au total	3h au total (1h à 2h selon les recrues)	7h au total (30 minutes à 2h30 selon les collègues)	
Canaboïs	Avant la période d'entretien	- 1 entretien avec le dirigeant (père) six mois avant l'entrée de la recrue - 1 entretien avec le dirigeant (fils) six mois avant l'entrée de la recrue (entretiens réalisés dans le cadre d'une étude sur l'anticipation des besoins en compétences dans la filière bois)			5
	Premier volet d'entretiens	- 1 entretien un mois et demi après l'entrée de la recrue	- 1 entretien réalisé un mois et demi après l'entrée de la recrue	- Chef d'atelier : 1 entretien un mois et demi après l'entrée de la recrue	
Durée des entretiens		3h au total	1h au total	1h au total	

Velay	Premier volet	- 1 entretien avec la codirigeante un mois et demi après l'entrée de la recrue	- 1 entretien six semaines après son entrée	- Assistante de direction commerciale : 1 entretien six semaines après l'entrée de la recrue	4
	Second volet	-1 entretien téléphonique avec la codirigeante trois mois et demi après l'entrée de la recrue (deux semaines après son départ)			
	Durée totale d'entretien	2h15 au total	1h30 au total	1h45au total	
Clim'chauff		2 entretiens : - un entretien rétrospectif an après l'entrée du nouvel entrant - un entretien en 2003 avec l'ancien dirigeant de l'entreprise dans le cadre d'une étude sur la gestion des seniors et transmission des connaissances dans les PE	1 entretien rétrospectif après l'entrée du nouvel entrant	0	3
Durée des entretiens		2h15 au total	1h30 au total		
Archi'tek		1 entretien rétrospectif un an après l'entrée du nouvel entrant	1 entretien rétrospectif un an après l'entrée du nouvel entrant	0	2
Durée des entretiens		1h30 au total	1h30 au total		
					41

b. Le contenu des entretiens

Nous avons réalisés des entretiens approfondis semi-directifs à l'appui d'un guide souple et thématique (le questionnement a été créé au fil de l'entretien). La semi-directivité des entretiens associe les avantages de l'entretien non directif - laisser un espace de parole important à la personne interviewée - et des entretiens directifs - éviter une trop grande dispersion lors de l'entretien et éviter de perdre de vue les questions de recherche (Klarsfeld A., 2000). Un guide d'entretien a été construit avec des grands thèmes, des sous thèmes et une série des questions très détaillées pertinentes pour chaque sous-thème. Le détail de ces questions avait pour objectif d'aider aux relances au cours de l'entretien. Toutefois, au cours des entretiens, nous nous appuyions d'abord sur les grands thèmes et les sous thèmes pour formuler nos questions. Par ailleurs, nous ne nous imposons pas le respect d'un ordre strict dans l'enchaînement des questions mais nous suivions le fil logique de la discussion. Tout au long de l'entretien, nous demandions à nos interlocuteurs d'illustrer leurs réponses par des exemples, des situations vécues.

La question des liens entre contexte, jeux d'acteurs et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, ne figurait bien évidemment pas dans notre guide. Nous avons plutôt cherché à faire parler les acteurs sur les pratiques de socialisation, sur les contextes et sur les processus dans leur entreprise.

Par ailleurs, le contenu des guides d'entretiens était adapté en fonction de la nature de nos interlocuteurs : dirigeant, recrue ou collègue. Autrement dit, trois guides d'entretien types ont été construits. En effet, le dirigeant est mieux placé pour évoquer l'histoire de l'entreprise, ses évolutions, son organisation, son fonctionnement et sa stratégie. Nous n'avons donc pas abordé directement ces points avec les recrues et leurs collègues. Toutefois des informations complémentaires sur ces sous-thèmes apparaissent en filigrane des réponses de ces types de répondants. En outre, la plupart du temps seul le dirigeant et la recrue ont vécu le processus de recrutement (autrement dit la phase de socialisation anticipée), ainsi il est apparu inutile de questionner les collègues sur cette phase (sauf lorsque nous savions que certains collègues avaient participé au processus de recrutement comme dans le cas de Velay et de Coop, ou avait rencontré les recrues lors de cette phase). Pour concevoir les questions permettant d'identifier le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, nous nous sommes inspirées des travaux de Jones (1986) et plus précisément de son questionnaire (destiné aux recrues) visant à identifier les pratiques de socialisation organisationnelle correspondant à la typologie de Van Maanen et Schein (1979). Il faut souligner d'ailleurs que Van Maanen et Schein (1979) ne donnent malheureusement aucune précision sur leur méthode de collecte de données.

Nous présentons en annexe le travail d'analyse du questionnaire de Jones (1986) qui nous a permis de concevoir les questions auxquelles nous devrions répondre. Pour être plus claire, nous n'avons pas incorporé telles quelles, les questions formulées par Jones dans notre guide d'entretien car nous avons choisi de ne pas demander directement aux répondants s'il mettait en œuvre telle ou telle pratique, mais de leur demander de nous raconter le déroulement de la socialisation. Autrement dit, c'est à partir de l'analyse de leurs discours que nous souhaitons comprendre quelles types de pratiques étaient mise en œuvre. En effet, nous considérons que cette méthode permettait de prendre en compte les pratiques non formalisées et non délibérées et d'élargir la connaissance du contenu des pratiques de socialisation. En outre cette méthode nous permettait également de recueillir des informations sur les jeux d'acteurs, c'est-à-dire sur les processus d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle. Par ailleurs, il a été nécessaire d'introduire des thèmes et questions afin d'identifier des modalités d'actionnement des leviers de socialisation recensés à travers la littérature interactionniste et non pris en compte par Van Maanen et Schein (1979) (chapitre 2).

Les guides d'entretiens des premier et second volets d'enquête sont maintenant présentés.

i. Les guides d'entretien du premier volet d'enquête

Le tableau suivant présente les grands thèmes et les sous-thèmes des guides d'entretien du premier volet d'enquête en fonction du type des répondants (recrue, dirigeant, collègue).

Tableau 24 . Les grands thèmes et les sous-thèmes des guides d'entretien du premier volet d'enquête

Thèmes du guide d'entretiens avec les dirigeants	Thèmes du guide d'entretiens avec les recrues	Thème du guide d'entretien avec les collègues
1/ Contexte interne et externe de l'entreprise <i>Histoire de l'entreprise</i> <i>Activité, stratégie</i> <i>Structure, organisation</i> <i>Parcours du dirigeant</i> 2/ Le nouvel entrant <i>Emploi, position et travail dans l'entreprise</i> <i>Histoire récente de l'emploi et du travail de la recrue (raison du recrutement)</i> <i>Prédécesseur éventuel</i> <i>Membres de l'entreprise occupant le même rôle-cible que la recrue</i> 3/ Récit du recrutement <i>Procédure de recrutement</i> <i>Type de contrat de travail choisi</i> <i>Premières impressions de la recrue (et impressions a posteriori)</i> <i>Informations échangées</i> 4/ Les tout premiers moments de la recrue dans l'entreprise <i>Activité de la recrue</i> <i>Contenu des échanges (consignes etc.)</i> <i>Relations sociales</i> <i>Organisation éventuelle de ses apprentissages et ajustement</i> 5/ Evolutions depuis l'entrée de la recrue <i>Activité</i> <i>Contenu des échanges (consignes etc.)</i> <i>Relations sociales</i> <i>Organisation des changements par l'entreprise</i> <i>Evaluation de son évolution</i>	1/ Caractéristiques personnelles <i>Age</i> <i>Emploi, position et travail dans l'entreprise (et leur histoire récente avant son entrée)</i> <i>Parcours scolaire et professionnelle</i> <i>Origines socioprofessionnelles</i> <i>Envie et projet personnels et professionnels avant d'entrer dans l'entreprise</i> 2/Avant d'entrer dans l'entreprise <i>Mode de prise de connaissance et état des connaissances sur l'entreprise</i> <i>Contexte personnel de recherche d'emploi</i> <i>Récit du recrutement (idem guide dirigeant)</i> 3/Les tout premiers moments dans l'entreprise <i>Eléments frappants</i> <i>Activité du répondant</i> <i>Contenu des échanges (consignes etc.)</i> <i>Relations sociales</i> <i>Organisation de ses apprentissages et ajustements par l'entreprise</i> 4/ Evolution depuis l'entrée <i>Activité</i> <i>Contenu des échanges (consignes etc.)</i> <i>Relations sociales</i> <i>Organisation de ses apprentissages par l'entreprise</i> 5/ Les agents socialisants <i>Relation avec les différents agents (fréquence des contacts, contexte et modalité des échanges)</i> <i>Organisation de la mise en relation sociale de la recrue par l'entreprise (existence d'un tuteur officiel etc.)</i>	1/Présentation du répondant <i>Age</i> <i>Emploi, position et travail dans l'entreprise</i> <i>Position vis-à-vis de la recrue</i> <i>Parcours professionnel</i> 2/ Les tout premiers moments de la recrue dans l'entreprise (idem guide du dirigeant et de la recrue) 3/Evolution depuis l'entrée de la recrue (idem guide du dirigeant et de la recrue) 4/ Le rôle d'agent socialisant du répondant <i>Relation avec la recrue (fréquence, contextes etc.)</i> <i>Modalité des actions du répondant sur les apprentissages et ajustements de la recrue (modalité de transmission d'information, contenu d'information transmis, transmission de sources matérielles etc.)</i> <i>Récit d'une erreur ou maladresse de la recrue et de la réaction du répondant</i> <i>Coordination entre le répondant et le dirigeant pour guider la recrue</i> <i>Organisation par l'entreprise ou au contraire initiative du répondant à l'égard de sa mise en relation avec la recrue ou de son action sur les apprentissages de celles-ci</i>

<p>6/ Le rôle du dirigeant dans la socialisation <i>Fréquence, contexte et modalité des échanges avec la recrue</i> <i>Informations et outils transmis à la recrue</i> <i>Retour d'évaluation à la recrue</i> <i>Raconter une erreur ou maladresse de la recrue et la réaction du répondant</i></p> <p>7/Les collègues <i>Membres reconnus par le dirigeant comme jouant un rôle relativement important pour guider la recrue</i> <i>Structuration de leur rôle d'agent socialisation par l'entreprise (désignation officiel, consigne etc.)</i></p> <p>8/ Les stratégies de socialisation mises en œuvre par la recrue <i>Recherches d'information</i> <i>Apports d'innovations</i> <i>Stratégies d'intégration sociale</i></p> <p>9/ les conflits et ambiguïtés de la recrue perçus par le répondant</p>	<p><i>Action des agents sur les apprentissages de la recrue (modalité de transmission d'information, contenu de l'information)</i> <i>Relation éventuelle avec son prédécesseur ou avec des membres occupant le même rôle que la recrue</i> <i>Relation avec les autres nouveaux entrants (fréquence, contenu des échanges etc.)</i> <i>Récit d'une erreur, maladresse commise par la recrue et des réactions des agents socialisants</i></p> <p>6/ Les sources matérielles utiles 7/ Les stratégies de socialisation mises en œuvre par la recrue <i>Recherche d'information</i> <i>Apport d'innovation</i> <i>Stratégies d'intégration sociale</i></p> <p>8/ Les conflits, ambiguïtés ressentis par la recrue</p>	<p>5/ Stratégie de socialisation mise en œuvre par la recrue <i>Recherche d'information</i> <i>Apport d'innovation</i> <i>Stratégies d'intégration sociale</i></p> <p>6/ Les conflits, ambiguïtés de la recrue perçus par le répondant</p>
---	---	---

En préambule de l'entretien, nous nous présentions et nous présentions l'objectif de la recherche. Cette introduction créait un climat de réciprocité puisque l'interviewé allait être lui-même amené à se présenter.

La première partie de l'entretien concernait le répondant et son parcours dans l'entreprise, sa fonction, son travail, ainsi que l'ensemble de son parcours professionnel. Dans les entretiens avec les dirigeants elle concernait également l'entreprise. Cette première partie garantissait une certaine prise de distance par rapport au cœur du sujet de la recherche et une mise en confiance du répondant.

La deuxième partie de l'entretien concernait la fonction, le travail et la position du nouvel entrant dans l'entreprise, ainsi que leur histoire dans l'entreprise. Il s'agissait de comprendre le contexte historique de l'arrivée de la recrue, la raison de son embauche (remplacement pour cause de départ volontaire, de licenciement, création de poste etc.), l'image de son éventuel prédécesseur, la perception de son rôle et de son travail dans l'entreprise etc.

Pour les dirigeants et les recrues, la partie suivante s'intéressait à la période de recrutement. Il s'agissait de comprendre la prise de connaissance réciproque de la recrue et du responsable du recrutement, le déroulement du processus de recrutement, le contenu des informations échangées, les premières impressions, les personnes rencontrées par la recrue. Ensuite pour les trois types de répondant, l'entretien s'orientait sur les tout premiers moments de la recrue dans l'entreprise (le jour de son entrée et les quelques jours suivants). L'objectif était d'obtenir une description factuelle des activités qui lui sont confiées, des situations dans lesquelles elle se trouve, des individus avec lesquels elle entre en contact, des informations échangées, des éléments qui frappent la recrue. Il s'agissait également de comprendre s'il existait une structuration délibérée et relativement formalisée des activités de la recrue, des informations échangées, de ses mises en relation avec les membres en place ou externes à l'entreprise.

La partie suivante des entretiens avec les trois types d'agents correspondait à une description des mêmes éléments que dans la partie précédente mais plusieurs jours après l'entrée de la recrue. Il était d'ailleurs demandé aux répondants de décrire l'évolution de ces différents éléments dans le temps.

La partie qui suit concernait le rôle et les actions du répondant en tant qu'agent socialisant. Pour la recrue il s'agissait de décrire le rôle et les actions des membres en place de l'entreprise. L'objectif est de connaître la fréquence relative des contacts de la recrue avec les différents membres de l'entreprise et l'utilité de leurs échanges pour ses apprentissages et ses ajustements. Il s'agissait également de comprendre les modalités de la transmission

d'information par les membres en place (correction, conseil, directive autoritaire, transmission verbale, transmission de documents etc.), et les contextes de ces échanges (au cours du travail, au cours de pauses etc.). Enfin, l'objectif était également de cerner le jeu des acteurs. Une focalisation sur deux types d'agents socialisants était mise en œuvre dans cette partie, d'une part, les prédécesseurs des recrues, ou les membres en place ayant le même rôle-cible que les recrues, et d'autre part, les autres nouveaux entrants présents dans l'entreprise.

Enfin, nous demandions aux trois types d'interlocuteurs de nous raconter un exemple d'erreur ou de maladresse de la recrue et les réactions des membres en place de l'entreprise (ou de l'agent socialisant répondant le cas échéant). Ce récit visait à confirmer et à découvrir notamment les pratiques et les jeux des acteurs.

Ensuite dans le cadre des entretiens avec les recrues, nous revenions sur toutes les sources matérielles d'information utiles pour leurs apprentissages et ajustements. Nous tâchions de comprendre comment ils y avaient eu accès.

L'avant-dernière partie des entretiens était consacrée aux stratégies de socialisation des recrues et plus précisément aux stratégies de recherche d'information, aux stratégies d'intégration sociale et aux stratégies visant à modifier l'environnement de travail et/ou organisationnel de la recrue. Cette partie est présente sur les trois types de guide d'entretien. Il s'agit ici de connaître les stratégies de recrues, mais aussi les réactions des membres en place de l'entreprise face à ces stratégies.

Pour finir, l'entretien portait sur les conflits et les ambiguïtés ressentis par la recrue et perçus par les autres répondants. Il s'agissait de mesurer l'état de progression et de réussite du processus de socialisation et d'identifier le contenu des pratiques de socialisation et les processus qui réduisent ou au contraire aggravent ces conflits et ambiguïtés.

ii. Les guides d'entretien du second volet d'enquête

Si les guides d'entretien du premier volet d'enquête ont été les mêmes dans tous les sites (y compris dans le cadre des enquêtes rétrospectives), le contenu de ces guides pour le second volet d'enquête, a été conçu sur la base de l'analyse des premiers entretiens. Il s'agissait, en effet, de prévoir des outils d'enquête permettant d'apporter des réponses aux questions restées sans réponses, aux questionnements nouveaux apparaissant au fil de l'analyse, et de préciser ou vérifier les pratiques et/ou des contextes et jeux d'acteurs qui émergeaient des premières analyses. Ainsi les guides du second volet sont très hétérogènes car ils correspondent à des outils conçus « sur mesure » pour chaque cas.

Nous donnons à titre d'exemple l'extrait du guide d'entretien correspondant au second volet d'enquête avec le dirigeant de Foca.

Extrait du guide d'entretien avec le dirigeant pour le second volet d'enquête à Foca

- Ben vient d'une formation où la forêt n'est pas considérée comme une source de financement, est-ce que tu as ressenti que c'était difficile pour lui de considérer la forêt comme une source d'argent ? Comment lui fais-tu accepter cette vision des choses ? [...]
- Comment vois-tu les choses par rapport au projet de Ben de passer un diplôme d'état de guide moyenne montagne ? Pourrait-il servir à l'entreprise ? Comment pourrait s'articuler ses deux activités ? [...]
- Ben a évoqué des situations de négociation avec des professionnels de la forêt où le langage technique lui échappait parfois. Je voudrais savoir si tu t'en es rendu compte ? Et je voudrais savoir quelles sont les manières par lesquelles il va pouvoir intégrer peu à peu ce langage ?
- Existe-t-il des outils dans l'entreprise pour que Ben puisse prendre connaissance des termes techniques professionnels ? [...]
- La sécurité est une valeur centrale dans l'entreprise, est-ce que tu leur as déjà raconté des histoires comme celle du chien dans la forêt que tu m'as raconté l'autre jour, ou est-ce que ça ne se fait pas de parler de choses comme ça ? Si oui, dans quelles circonstances as-tu fait ces récits ? [...]
- Quelles sont les tâches qui te sont vraiment spécifiques ? Est-ce qu'à terme tu les partageras aussi avec eux ? [...]
- Fais-tu encore des évaluations de travail : pour quelles types de tâches et avec quelles formes de retours ?

2.6. L'analyse des données

L'objectif de l'analyse des données était double. Il s'agissait d'une part d'identifier le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, le contexte individuel et organisationnel de ces pratiques, ainsi que les jeux des acteurs qui font la pratique. Il s'agissait, d'autre part, d'identifier les interrelations entre le contenu des PSO, leur contexte et le processus d'élaboration des PSO.

Concernant l'identification de ces trois éléments clés de notre approche contextualiste, nous avons procédé à une analyse de contenu catégorielle thématique des matériaux. Cette démarche s'appuie sur les travaux méthodologiques de Glaser et Strauss (1967) et de Miles et Huberman (1991). Elle visait à faire émerger des catégories de contextes, de processus et de contenu des pratiques de socialisation organisationnelle en comparant systématiquement les matériaux issus d'acteurs différents, des observations directes et des données secondaires.

Nous avons présenté dans le chapitre 2 comment nous analysons le contenu des pratiques, et plus précisément, notre démarche d'identification de ce contenu par l'entrée des « leviers de socialisation organisationnelle ». Nous avons également précisé dans le chapitre 3 les théories et travaux que nous mobilisons pour analyser le contexte et le processus des pratiques de socialisation organisationnelle.

Nous rappelons simplement ici les grilles d'analyse des processus, des contextes organisationnel et individuel et du contenu des PSO que nous avons mobilisées pour ce travail d'analyse. Nous décrivons ensuite successivement la condensation des données, le pré-codage émergent de cette condensation, le codage, et le double-codage.

2.6.1. Une grille d'analyse des contextes des PSO

David (2004) rappelle que « *si la contextualisation est indéniablement la force de l'étude de cas, il convient d'être capable non seulement de décrire précisément ce contexte mais aussi et surtout de « dire de quel contexte il s'agit* ». Il ajoute que « *C'est uniquement ainsi que le processus de transposition des résultats pourra être effectué.* ». Nous rappelons dans les deux tableaux suivants les variables du contexte organisationnel et individuel retenues pour l'analyse contextualisée des PSO.

Tableau 25 . Rappel des variables du contexte organisationnel des pratiques de socialisation organisationnelle

Configuration de PE :
- PE entrepreneuriale
- PE managériale
- PE traditionnelle-familiale
- PE professionnelle libérale ou professionnelle flexible
Parcours du dirigeant :
- Tradition et continuité
- Rupture et innovation
- Dirigeant recruté sur le marché du travail
Stratégie de la PE :
- Stratégie de maintien, de banalisation du produit/service
- Stratégie d'innovation, de diversification et de spécialisation
- Stratégie de standardisation, de compétitivité coût
GRH
- Choix du statut d'emploi de la recrue
Existence ou non de méthodes, outils, techniques spécifiques à l'entreprise
Histoire de la PE :
Phase de vie de l'entreprise :
- <i>Phase de début de vie</i>
- <i>Phase de vie plus avancée</i>
- <i>Phase de fin de vie</i>
Histoire de l'intégration dans l'entreprise :
- <i>Histoire caractérisée ou non par des échecs répétés d'intégration</i>
- <i>Histoire caractérisée par une expérience importante en matière d'intégration de recrues</i>
Culture de la PE

Tableau 26 . Rappel des variables du contexte individuel des pratiques de socialisation organisationnelle

Connaissance des recrues par les membres en place de l'entreprise
Disponibilité relative des membres de l'entreprise
Connaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place de l'entreprise
Niveau d'adéquation des qualifications et/ou des expériences professionnelles de la recrue avec les exigences de son rôle-cible

2.6.2. Une grille d'analyse du processus des PSO

Les variables du processus d'élaboration des PSO retenues (chapitre 3) sont rappelées dans le tableau suivant :

Tableau 27 . Rappel des variables du processus des pratiques de socialisation organisationnelle

Stratégies de recherche d'information des recrues :
<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de recherche active : <ul style="list-style-type: none"> o questions directes o questions indirectes o conversations déguisées - Stratégie de recherche passive : <ul style="list-style-type: none"> o consulter un document, o observer un collègue ou son environnement, o expérimenter un geste, un comportement et observer ses conséquences, o surveiller son environnement et ses membres
Stratégie d'intégration sociale des recrues :
<ul style="list-style-type: none"> - Partager des pauses - Participer aux activités extra-professionnelles - Voyages d'affaire
Stratégie de modification de l'environnement des recrues :
<ul style="list-style-type: none"> - Modifier son travail - Modifier l'environnement organisationnel (normes, activité etc.) - Modifier l'environnement social (normes du groupe etc.)
Actions, réactions et interactions des membres en place

2.6.3. L'analyse du contenu des PSO par l'entrée des « leviers de socialisation organisationnelle »

Nous avons indiqué au chapitre 2 que nous considérons les pratiques de socialisation organisationnelle comme les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle. Nous avons également montré que tous les leviers de socialisation organisationnelle n'ont pas été pris en compte pour construire les connaissances des PSO. Par ailleurs, nous avons également suggéré qu'il était pertinent de considérer que pour les leviers pris en compte, toutes leurs modalités d'actionnement n'avaient pas forcément été identifiées (et notamment les modalités les plus informelles et les moins formalisées). Ainsi, il est apparu pertinent d'identifier les pratiques de socialisation en privilégiant une entrée par ces leviers, autrement dit, d'identifier pour chacun d'eux les modalités de leur

actionnement. La grille d'analyse des leviers de socialisation organisationnelle (tableau ci-dessous) correspond donc à la grille qui a guidé le travail de condensation des données, de codage émergent puis définitif du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

Tableau 28 . Les leviers de socialisation organisationnelle

Activité des recrues
Relation recrues/système social
Relation recrue/groupe social
Contenu d'information transmise
Stratégie des recrues
Transmission d'information par les agents socialisants
Environnement de travail et organisationnel des recrues

2.6.4. La condensation des données

Miles et Huberman (1991) recommandent la condensation des données, c'est-à-dire un travail visant à donner une représentation résumée et facilement accessible des entretiens. Elle participe à l'analyse des entretiens, c'est-à-dire au repérage des régularités au regard de la question de recherche. La condensation permet également l'appropriation des entretiens et facilite le travail d'analyse ultérieur. Elle débouche sur l'identification de thèmes idiosyncrasiques abordés et de quelques éléments de contenu non codés relatifs à ces thèmes. Cette condensation doit rester proche des termes utilisés par les répondants pour ne pas associer immédiatement ses propos à des catégories prédéterminées. Elle fixe les impressions et réflexions et les rend disponibles pour une réflexion et une analyse ultérieure. A titre d'exemple, nous présentons un extrait d'entretien et la condensation qui en a été faite :

« - **R** On était sensé dégager une plantation, c'est-à-dire enlever la végétation concurrente, pour que les arbres qui avaient été plantés soit protégés et puissent pousser. Or il en a coupé quatre, c'est beaucoup en fait. Normalement c'est zéro quoi. Quand il y en a un c'est par accident. Même s'il a protégé mille pieds d'hectares, il en a coupé quatre c'est trop. Alors moi aussi ça m'arrive, c'est un accident, on ripe voilà. Donc je lui ai fait sentir que c'était trop. Sachant que ce n'était pas grave non plus.

- **Q** Tu es passé sur certaines erreurs ? Tu as minimisé certaines erreurs qu'il a pu commettre dans son travail ?

- **R** Et bien oui, sur la cadence de travail notamment. Je lui disais : « et bien dis-donc c'est bien, tu as vachement avancé ». Au contraire, au fond de moi je me disais : « il n'a fait que ça ! » et je lui disais : « et bien dis-donc c'est super ! T'as avancé ! », parce que je ne voulais pas qu'il sente que malgré son investissement, bien qu'il ait fait de son mieux... Et puis c'était dur quoi ! Vraiment, quand on ne connaît pas, c'est difficile à faire physiquement et tout ! En plus j'ai vraiment vu qu'il s'appliquait aussi dans le temps de travail, c'est-à-dire que comme il savait qu'il n'allait pas très vite et bien le matin à 7h il était prêt. Et le soir il revenait il était 7 heures passé, quoi. Donc ce n'est quand même pas rien, c'est une grosse journée. Donc quand j'arrivais sur le chantier je lui disais effectivement : « tu en as mis un coup ! ». Après je savais que quand Fab. serait avec lui, Fab. en aurait fait trois lignes que Ben en aurait fait la moitié. »

3^{ème} entretien avec le dirigeant, Foca, 6 juillet 2006.

Nous avons résumé ce paragraphe ainsi :

« Le dirigeant attend d'abord de la recrue qu'elle respecte la norme de qualité du travail d'exploitation forestière, le respect de la norme de rapidité viendra après (il n'évoque d'ailleurs pas cette norme à la recrue pour l'instant). »

La condensation constitue une première étape en vue d'un pré-codage que nous abordons maintenant.

2.6.5. Le pré-codage émergent

Le pré-codage émergent est une première opération de thématisation, c'est-à-dire du regroupement de phrases ou de paragraphes issus d'entretiens différents illustrant un même thème. Ce travail de pré-codage a consisté (comme le préconisent Glaser et Strauss (1967)) à confronter les entretiens, à les comparer les uns aux autres. L'objectif est de passer de catégories spécifiques à chaque interviewé, à des catégories plus abstraites et transversales. Pour reprendre l'extrait précédent, le pré-codage émergent a conduit à le rapprocher de l'extrait d'un autre entretien présentant un point commun avec lui : le thème d'attente de résultat ou d'attentes de performance au travail des recrues.

Q Il a déjà des objectifs que vous lui imposez ?

R Non. Non, c'est impossible. Non on n'a pas d'objectif. Nous par contre, on sait très bien que, pour nous, au bout d'un mois, il est apte à commencer à sortir. Mais avant un mois c'est difficile tout seul.

Q Donc finalement les attentes que vous avez de lui sont un peu minimisées par rapport à ce qu'il devra faire d'ici deux ou trois mois ?

R Oui c'est certain oui. Là c'est plus une attitude en fait que l'on va jauger, que l'on va percevoir. Et les questions qu'il va poser sont déterminante quoi. C'est là où l'on voit s'il est apte à comprendre comment fonctionnent les produits, et comment on fonctionne.

1^{er} entretien avec la codirigeante de Velay, 14 mars 2008.

2.6.6. Le codage définitif

« Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude. » Miles et Huberman (1991).

Comme le note ces deux auteurs, *« dans toutes approches (codage préétabli, guidé par un plan général ou établi après coup), les codes vont changer et évoluer tout au long de l'expérience de terrain. »*. Effectivement, pour le codage du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, notre plan de codage a évolué au cours de notre expérience de terrain. Le codage définitif associé au contenu des pratiques de socialisation organisationnelle s'est progressivement dessiné. Le tableau suivant présente les catégories et sous-catégories retenues pour ce codage définitif des entretiens. La partie grisée reprend

la catégorie et les sous-catégories associées à l'exemple de condensation et de pré-codage évoqué précédemment. La première catégorie correspond au levier de socialisation organisationnelle actionné dans le cadre de la pratique de socialisation dont il est question.

Tableau 29 . Les catégories et sous-catégories retenues pour le codage définitif relatif au contenu des PSO

Catégorie de niveau 1	Catégorie de niveau 2	Catégorie de niveau 3	Catégorie de niveau 4
1. Action sur l'activité des recrues	1.1. Confier une activité de travail aux recrues	1.1.1. Confier un travail « normal »	1.1.1.1. Contenu du travail normal
			1.1.1.2. Attente de résultat et performance « normale »
			1.1.1.3. Responsabilité « normale »
		1.1.2. Confier un travail « adapté »	1.1.2.1. Contenu du travail adapté
			1.1.2.2. Attente de résultat et de performance adaptée
			1.1.2.3. Responsabilité adaptée
	1.2. Confier une activité d'apprentissage aux recrues	1.1.3. Confier un travail indéfini	1.1.3.1. contenu du travail indéfini
			1.1.3.2. Attente de résultat et de performance au travail indéfinie
2. Action sur les relations des recrues avec les membres de l'entreprise et les groupes sociaux de l'entreprise	2.1. Constitution de groupe associant la recrue	2.1.1. Constitution d'équipe de travail	
		2.1.2. Constitution de groupes d'apprenants	
		2.1.3. Constitution de binôme de tutorat	
	2.2. Présentation officielle de la recrue		
3. Action sur la relation des recrues avec le système social	2.3. Organisation de pause ou loisir		
	3.1. Reconnaissance inconditionnelle de l'adéquation entre l'identité des recrues et le système social		
	3.2. Reconnaissance inconditionnelle de l'inadéquation entre l'identité des recrues et le système social		
	3.3. Evaluation de l'adéquation		
	3.4. Contrainte d'ajustement identitaire		

4. Action sur le contenu d'information transmis aux recrues	4.1. Organisation chronologique du contenu d'information transmis : évolution dans le temps des infos transmises (de moins en moins « urgente », de plus en plus complexe etc.)		
	4.2. Regroupement d'informations	4.2.1. Livret d'accueil ou autres documents	
		4.2.2. Discours d'accueil formaté	
	4.3. Action sur la richesse du contenu d'information transmis	4.3.1. Choix d'agents socialisants de types variés (collègues, supérieurs, pairs etc.)	
		4.3.2. Choix d'un tuteur en fonction de la richesse de ses connaissances	
5. Action sur la transmission d'information des membres en place	5.1. Transmission active d'information (verbalisée)	5.1.1. Transmission verbale inorganisée (informer)	
		5.1.2. Transmission organisée dans un objectif pédagogique (enseigner)	
		5.1.3. Transmission organisée dans un objectif narratif (conter)	
	5.2. Transmission passive d'information (comportement exemplaire)		

6. Action sur la stratégie de recherche d'information des recrues	6.1. Favoriser la recherche d'information par consultation de sources d'information matérielles et/ou interpersonnelles	6.1.1 Faciliter l'accès des sources d'information	6.1.1.1. Don de sources matérielles
			6.1.1.2. Centralisation de sources matérielles
			6.1.1.3. Repérage visuel de la localité des sources
			6.1.1.4. Positionnement de la recrue à proximité physique des sources
			6.1.1.5. Transmission d'information sur la localisation des sources
	6.1.2. Réduire le coût social associé à la consultation des membres en place		6.1.2.1. Attitude positive des agents dans le cadre de leur transmission d'information aux recrues
			6.1.2.2. Consultation des recrues par les membres en place
			6.1.2.3. Transmission d'information sur le faible coût social associé à la consultation de membres en place
	6.2. Défavoriser la recherche d'information par consultation de sources d'information matérielles et/ou interpersonnelles	6.2.1. Rétention ou destruction de sources matérielles	
		6.2.2. Elever le coût social associé à la consultation des membres en place	6.2.2.1. Attitude négative des membres en place associée à la transmission d'information aux recrues
			6.2.2.2. Transmission d'information sur le coût social élevé de la consultation de membres en place
	6.3. Favoriser la recherche d'information par observation des membres en place	6.3.1. Positionner la recrue dans un espace de travail facilitant l'accès visuel aux membres en place	
		6.3.2. Inciter ou accorder de la considération à l'observation	
	6.4. Défavoriser la recherche d'information par observation	6.4.1. Dénigrer la stratégie d'observation des recrues	

7. Action sur la stratégie d'innovation des recrues	7.1. Favoriser les stratégies de modification de l'environnement mise en œuvre par les recrues	7.1.1. Accorder de la considération aux propositions d'innovation de la recrue	
		7.1.2. Adopter une innovation proposée par la recrue	
	7.2. Défavoriser les stratégies de modification de l'environnement	7.2.1. Refuser les propositions d'innovation	
		7.2.2. Ne pas prendre en considération (ou entendre) les propositions d'innovation	
8. Action sur l'environnement	8.1. Modification du rôle-cible attribué à la recrue		
	8.2. Modification du travail attribué à la recrue		
	8.3. Modification de l'activité de l'entreprise		
	8.4. Modification des valeurs de l'entreprise		

Les codages du processus des PSO et de leur contexte a relativement peu évolué et a suivi l'identification des variables préétablie (chapitre 3).

2.6.7. L'analyse des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

Pour chaque cas et enquête rétrospective, nous avons identifié les relations entre les variables de contextes, les variables de processus et les catégories ou sous-catégories du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. Des diagrammes intra-cas et inter-cas les présentant ont été élaborés afin de rendre lisible les pratiques, leurs liens avec le contexte et de préparer une généralisation analytique. La multiplicité des cas participe pleinement de la construction du modèle de recherche en permettant une meilleure compréhension des pratiques et de leurs interconnexions avec le contexte, grâce à l'émergence de points communs et de différences d'un site à l'autre.

2.6.8. Le double-codage

Comme le préconisent Miles et Huberman (1991), nous avons utilisé le même type de codage pour l'ensemble des cas. Pour limiter le risque de biais de codage lié à la subjectivité du chercheur par rapport à son sujet de recherche, nous avons réalisé deux contrôles de la fiabilité de notre codage. D'abord l'intervalle entre le traitement des différents cas et enquêtes rétrospectives, et la prise de recul qui en découle, ont permis d'opérer des réajustements de codage entre chaque traitement. En effet, la simple relecture de mêmes passages avec l'expérience d'un nouveau cas révèle des ambiguïtés ou insuffisances dans les codes. Plusieurs lectures successives sont donc nécessaires pour stabiliser une première fois les codes.

La validité des codes a ensuite été améliorée par un travail avec un codeur différent (Miles et Huberman, 1991). Nous avons sollicité Ewan Oiry, maître de conférences à l'université de la Méditerranée et chercheur au LEST. Les unités à coder ont été sélectionnées au hasard parmi les unités « codables », c'est-à-dire relevant de nos catégories d'analyse. Au total, cinq entretiens ont été retenus pour le double codage. Les taux de fiabilité inter-codeurs ont été calculés de la manière suivante :

Taux de fiabilité = Nombre d'accords / Nombre total d'unités à coder (N)

Les taux de fiabilité inter-codeurs a été de 0,72 (N=68). Les désaccords ont été débattus avec cet autre codeur, et le codage définitif tient compte de nos discussions. Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), un taux de fiabilité acceptable est compris

entre 70 et 80%. Ainsi, nous pouvons considérer que dans le cadre de cette recherche, le risque de biais du codage est écarté.

2.6.9. La validation par les acteurs

Nos présentations ou retours d'analyse auprès des entreprises ont été relativement peu formalisés. A Foca, le retour s'est fait par discussion téléphonique d'environ trente minutes avec le dirigeant que nous avons enregistré et retranscrit. Celui-ci s'est montré assez flatté de notre vision de ses pratiques de socialisation et du lien avec la réussite de l'intégration de Ben. Il a plus ou moins explicitement conforté nos analyses. Cet extrait de notre échange en est illustratif :

« Q Ta façon de construire tes relations avec eux, d'organiser de manière égalitaire les tâches, les responsabilités, ça se rapproche presque d'une forme d'entreprise coopérative. R Oui, effectivement ! C'est peut-être utopique mais je crois qu'en investissant les autres, en les impliquant, c'est comme ça que ça marche ! »

[Retour d'analyse auprès du dirigeant de Foca]

A Canaboïs, nous n'avons pas eu véritablement un retour sur nos analyses avec les membres de l'entreprise, le dirigeant-fils exprimant sa trop grande difficulté pour trouver une date dans son emploi du temps surchargé. Toutefois, nous avons tenté de glisser quelques unes de nos analyses dans une discussion téléphonique d'une dizaine de minutes après le départ volontaire de la recrue. Au cours de cette discussion, le dirigeant s'est montré assez réservé quant à l'intérêt de connaître les pratiques de socialisation de son entreprise. Pour lui, l'essentiel était de faire face au départ de Vincent, de le remplacer rapidement pour satisfaire la stratégie de développement de l'entreprise. Une réflexion sur l'intégration et une remise en question des pratiques de socialisation n'étaient pas considérées comme des solutions utiles pour répondre au besoin d'attraction et de maintien de nouveaux salariés de cette entreprise. En effet, pour M. Canaboïs (fils), les raisons du départ de Vincent sont exclusivement liées aux caractéristiques individuelles de celui-ci. D'une manière générale, cette conversation a conforté notre analyse d'une pratique consistant à reconnaître a priori et de manière systématique l'incapacité des jeunes recrues à s'engager durablement dans leur travail et l'entreprise.

A Velay, notre restitution sur les pratiques de socialisation organisationnelle a fait suite à l'entretien téléphonique que nous avons eu avec la codirigeante après le départ de la recrue. Cette restitution a duré environ vingt minutes. Nous avons suggéré des explications de l'échec d'intégration et notamment des erreurs de pratiques de socialisation au regard du contexte. A titre d'exemple, nous donnons un extrait de cette restitution qui montre les

réactions très courtes de notre interlocutrice lors de cet échange et sa difficulté à remettre en cause les raisons internes expliquant en partie les échecs répétés d'intégration dans son entreprise.

Q Là, par exemple, c'est vraiment un cadre d'intégration où il n'a pas eu de prédécesseur, pas vraiment d'outil de travail qui était préconçu, donc c'est un cas un petit peu particulier. Un cas difficile d'intégration où il y a moins d'informations disponibles pour vraiment comprendre les objectifs de travail. Moins d'informations qui émanaient des papiers, des documents de travail qui auraient été utilisés par des prédécesseurs, par exemple, sur lequel, un nouveau peut se baser pour comprendre un peu les choses. Et puis mêmes les gens ! Les membres de l'entreprise ne connaissent pas vraiment le poste, donc, c'est difficile pour eux de donner des informations. Ils peuvent même donner des informations contradictoires et là ça a été un petit peu le cas, j'ai l'impression des fois pour Richard.

R Oui.

Q Donc du coup, j'ai l'impression qu'il était perdu, complètement !

R Il était perdu. Oui mais il ne cherchait pas.

A Coop, nous avons décidé de ne pas restituer nos analyses. En effet, le statut de Scop de l'entreprise implique un partage d'information et une restitution aurait forcément eu une écoute de l'ensemble des membres de l'entreprise. Or, les difficultés d'intégration sociale de Coline nous posaient un cas de conscience. Il nous paraissait difficile de restituer les pratiques qui ont conduit Coline à une relative exclusion sociale sans aggraver celle-ci. Nous avons donc décidé de ne pas restituer nos analyses pour respecter une sorte de déontologie de la recherche.

A Bois-Métal, nous avons restitué notre analyse au dirigeant par téléphone. La discussion a duré un quart d'heure (avec prise de note). Il nous a semblé que le dirigeant était assez peu intéressé de connaître notre réflexion sur les PSO de son entreprise. Nous avons compris à cette occasion que s'il avait accepté de nous ouvrir ses portes c'était plus pour nous rendre service que pour initier une réflexion sur ses pratiques de gestion. Nos descriptions des pratiques (et notre insistance sur le fait que la recrue a été livrée à elle-même et peu intégrée aux équipes de travail) ont suscité peu de réaction, si ce n'est des acquiescements répétés ou des leitmotifs du type « *oui c'est petit à petit. [...] Le problème c'est que l'on est coincé, on est trop débordé* ».

3. Discussion de la validité et de la fiabilité de la recherche

La question de la validité et de la fiabilité des recherches qualitatives est primordiale notamment parce qu'il existe peu de techniques permettant de s'en assurer contrairement aux recherches quantitatives. Dans ce paragraphe, la validité et de la fiabilité de notre recherche sont discutées en mobilisant les critères de validité des recherches qualitatives

mentionnés dans Lincoln et Guba (1985) (critères de crédibilité, d'auditabilité, de confirmabilité, de transférabilité) et ceux évoqués par Yin (1994) (critère de validité des construits, critères de précision, de validité interne, et de validité externe).

3.1. La crédibilité de la recherche

Le critère de crédibilité fait référence aux précautions prises pour collecter des données non biaisées par des répondants souhaitant répondre aux attentes supposées du chercheur, ou à celles de leurs supérieurs hiérarchiques. Le danger est réel et d'autant plus élevé pour des nouvelles recrues qui connaissent mal l'entreprise et ses membres et qui, en conséquence, peuvent douter de l'indépendance entre le chercheur et le dirigeant de la PE. Autrement dit, le nouvel entrant qui au cours de notre premier volet d'entretiens est en période d'essai, peut-être tenté d'enjoliver le vécu de sa situation d'intégration, prenant notre entretien comme un test élaboré par la direction pour affiner son évaluation. Tel a été indéniablement le cas pour Richard, le nouvel entrant à Velay qui a construit son propos en tentant de répondre aux attentes de ses supérieurs hiérarchiques. Toutefois, ce comportement flagrant de la recrue de Velay nous a permis de confirmer notre compréhension du contexte et des pratiques d'intégration de cette entreprise (la recrue se sent surveillée, évaluée et est consciente que certains membres de l'entreprise participent à une pratique consistant à renseigner la direction).

Nous avons également observé l'intérêt de réaliser plusieurs entretiens avec les nouveaux entrants. En effet, par exemple, au cours de notre premier entretien avec le nouvel entrant de Bois-Métal, celui-ci était assez réticent pour révéler le fait qu'il était insuffisamment guidé par les membres en place de l'entreprise. En revanche, il s'est livré plus sereinement et ouvertement lors de notre second entretien.

Enfin, nos entretiens laissaient libre court à la pensée des répondants car les questions étaient pour la plupart non fermées et portaient sur des faits. Cela permettait d'obtenir des propos spontanés dotés d'une plus forte validité (Miles et Huberman, 1991). Par ailleurs, en dehors de l'enquête menée à Velay, nous avons pu constater que les interviewés, exprimaient ouvertement des opinions et attitudes, tant négatives, que positives. Ceci est un indice qu'il n'y avait pas de crainte d'exprimer des doutes ou divergence avec la direction.

3.2. L'auditabilité ou critère de précision

D'après Lincoln et Guba (1985), l'auditabilité fait référence à la possibilité de reproduire la recherche grâce à l'emploi d'outils de collecte prédéfinis et portés à la connaissance du

lecteur. Le critère de précision évoqué par Yin (1994) désigne approximativement la même chose. En effet, là aussi, l'objectif est d'être sûr que si plus tard un chercheur suit exactement la même procédure, et conduit le même cas d'étude, il devrait arriver aux mêmes résultats et conclusions. Le but est donc de minimiser les erreurs et les biais en documentant les procédures suivies. Les outils méthodologiques de notre recherche qui fournissent un guide aux chercheurs désireux de répliquer la recherche dans d'autres sites ont déjà été longuement explicités. Nous n'y reviendrons pas.

3.3. La confirmabilité

La confirmabilité fait référence à la qualité des interprétations du chercheur. De ce point de vue, la longue procédure de codage en plusieurs étapes et mobilisant un autre chercheur a contribué à limiter le risque d'erreur d'interprétation. De même, la partie empirique présentée dans le chapitre suivant, reprend une grande partie de nos matériaux afin de donner au lecteur une possibilité de juger de la qualité de ce travail d'interprétation. Celui-ci sera en mesure d'évaluer l'importance des insuffisances ou limites, ou encore des pistes de recherche non identifiées dans notre travail d'interprétation. Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, nous avons pu soumettre nos interprétations à une partie des acteurs de terrain auprès desquels nous avons réalisé la collecte de nos données, ce qui permet de renforcer en partie la confirmabilité de notre recherche.

3.4. La validité des construits

La validité des construits fait référence à l'établissement de mesures opérationnelles et correctes des concepts étudiés. La critique traditionnellement faite aux études de cas consiste à dire que les chercheurs échouent à développer une série de mesures suffisamment opérationnels et que leurs jugements subjectifs sont souvent utilisés pour collecter les données (Yin, 1994). D'après Yin, une tactique est notamment utile pour améliorer la validité des construits. Elle consiste à utiliser de multiples sources d'évidence, c'est-à-dire à poser plusieurs questions pour comprendre un même phénomène. Nous avons utilisé cette tactique puisque comme l'indique la présentation de nos guides d'entretien, nous revenons à plusieurs reprises sur les mêmes thèmes.

3.5. La validité interne

La validité interne concerne uniquement les études de cas causales ou explicatives où le chercheur tente de savoir si l'évènement x conduit vers l'évènement y. Cette logique étant

inapplicable aux études descriptives ou exploratoires, nous ne pouvons utiliser ce critère de validité de la recherche.

3.6. La transférabilité ou la validité externe

Selon Yin (1994), pour admettre la validité externe de la recherche il faut déterminer si les résultats d'une étude de cas sont généralisables au-delà de ce cas. La généralisation sera, quoi qu'il en soit, analytique et non statistique. Autrement dit, le chercheur s'efforce de généraliser une série particulière de résultat à la théorie frontalière. La théorie que l'on construit par une généralisation analytique est une théorie qui devient le véhicule pour examiner d'autres cas. Pour qu'il y ait généralisation, une théorie doit être testée dans la réplication des résultats dans un second, voir un 3^{ème} cas où la théorie a spécifié que ce même résultat devrait avoir lieu. Une fois que cette réplication a eu lieu, le résultat peut être généralisé, même si d'autres répliques n'ont pas été réalisées. Dans le cadre de cette recherche, nous avons déjà précisé que la sélection de nos cas a été réalisée en fonction de critères prédéfinis s'appuyant sur la théorie. Ainsi, les résultats obtenus sont reliés à un cadre conceptuel et à une construction théorique précise. Par ailleurs nous avons également justifié notre choix d'une étude de cas multiple par notre volonté de renforcer la validité scientifique de notre recherche en comparant et répliquant les résultats.

Nous ne revenons pas sur ces deux points mais considérons que même si notre recherche est contextualisée, nous pouvons prétendre à une validité externe correcte, y compris en dehors du champ des PE.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons présenté notre positionnement épistémologique et méthodologique. Il a d'abord été précisé ce que nous entendions par « connaissance ». Nous avons en effet expliqué que nous tentions de connaître une réalité qui nous était extérieure. Nous avons d'ailleurs rappelé d'une part, que l'objet de notre recherche avait été formulé à partir de l'identification d'insuffisances dans les théories rendant compte de la réalité, et d'autre part, que les résultats visaient à résoudre ou combler ces insuffisances afin d'améliorer la connaissance de la structure sous-jacente à la réalité. Autrement dit, nous avons choisi de nous inscrire dans une position essentiellement positiviste.

Il a ensuite été précisé comment nous comptons élaborer cette connaissance. Contrairement à l'essentiel des travaux sur la socialisation organisationnelle, nous avons choisi une entrée par l'organisation (plus précisément la PE) et non par l'individu qui vit la transition. Nous avons ensuite expliqué que l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle, justifiaient le recours à une stratégie de recherche par étude de cas. En effet, cette stratégie de recherche est la plus adaptée à ce type d'approche. En outre, elle est également parfaitement adaptée aux recherches exploratoires comme la notre. Nous avons aussi justifié le choix d'une étude de cas multiple par notre volonté de renforcer la validité scientifique de cette recherche à travers une comparaison des cas.

La configuration des PE a été présentée comme le critère de sélection des entreprises choisies pour réaliser nos cas. Il a ensuite été expliqué que nous souhaitions comparer les pratiques de deux PE de même configuration et d'une PE de configuration différente. Nous avons vu alors que la nécessaire réplication du protocole d'enquête d'un cas à l'autre nous avait conduites à réaliser non pas trois cas, mais cinq. En effet, les deux cas qui ont immédiatement suivi la réalisation du premier ont été caractérisés par le départ des recrues avant le second volet des entretiens. Ainsi, nous n'avons pas pu nous conformer au protocole d'enquête prévu. Toutefois, l'intérêt d'analyser les pratiques de socialisation dans un contexte d'échec d'intégration a conduit à retenir ces deux cas dans notre corpus de matériaux empiriques, aux côtés de trois cas réalisés dans le respect de la réplication du protocole d'enquête. Par ailleurs, nous avons finalement décidé d'incorporer dans ce corpus de données, deux enquêtes rétrospectives menées un an après l'entrée des recrues et réalisées à l'origine pour tester nos outils et approcher les PSO. Ce choix, portant à sept le nombre de cas, a été justifié, d'une part, par le fait de pouvoir disposer d'observations des pratiques conduisant des réussites objectives d'intégration et de pouvoir ainsi réaliser des

comparaisons intéressantes avec les deux cas d'échec d'intégration, et d'autre part, d'introduire deux configurations de PE singulières dans notre échantillon.

La collecte des données et les outils d'enquête ont également été décrits dans ce chapitre. Nous avons aussi expliqué comment avaient été menées nos analyses de données. Les différentes variables des contextes organisationnel et individuel, retenues pour analyser le contexte des PSO, ont alors été rappelées. On a également rappelé les variables mobilisées pour analyser les processus d'élaboration de ces pratiques, ainsi que notre volonté d'identifier leur contenu en entrant par les leviers de socialisation organisationnelle. Enfin nous avons précisé les étapes de condensation, de pré-codage et de codage définitif des données constitutives de notre analyse. Pour finir, un tableau des catégories et sous-catégories du contenu des PSO émergeant de ce travail d'analyse a été présenté.

Ce chapitre a enfin donné des précisions sur la valeur de la connaissance apportée par cette recherche. Les critères de crédibilité, de précision, de confirmabilité, de validité externe, de validité des construits, et de validité interne ont été discutés.

Ainsi se ponctue la première partie de ce travail. La partie suivante sera composée des monographies d'entreprises et de la discussion des résultats de nos analyses.

SECONDE PARTIE

ANALYSES ET RESULTATS D'UNE APPROCHE CONTEXTUALISEE DES PSO DANS SEPT PETITES ENTREPRISES

CHAPITRE 5.
LE CAS FOCA

Chapitre 5. Le Cas Foca

Dans ce chapitre, nous décrirons d'abord le contexte des PSO à Foca (les éléments du contexte interne, la configuration de la petite entreprise, le contexte culturel de l'entreprise, les caractéristiques de l'emploi et du rôle-cible du nouvel entrant, les caractéristique du nouvel entrant et les caractéristiques des agents socialisants). Ensuite le contenu des PSO, c'est-à-dire les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation, seront décrits en distinguant celles relatives à la phase de socialisation anticipée de la recrue et celles relatives à sa phase de socialisation post-entrée. Le processus d'élaboration des PSO, c'est-à-dire les jeux d'acteurs, sont mises en évidence au fil de la description du contenu des pratiques. Pour finir, nous dégageons les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca.

1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle de Foca

Foca est une entreprise en nom propre créée en 2004 par son actuel dirigeant. Elle est composée de trois collaborateurs au moment de notre enquête : son dirigeant, un salarié (la nouvelle recrue) et un apprenti. Le dirigeant a d'abord travaillé seul pendant trois ans.

1.1. L'activité, la structure, la stratégie et configuration de PE à Foca

L'entreprise exerce une activité de gestion forestière et de travaux forestiers et sylvicoles. Elle réalise donc deux types de service : un service de conseil à l'entretien et à l'exploitation des forêts, et un service de travaux de débroussaillage, de plantation et de bûcheronnage (dégagement de chemin, de parcelle, entretien de parcs ou jardins) à échelle « artisanale », c'est-à-dire avec du matériel d'abattage manuel non mécanisé.

L'objectif du dirigeant est de développer l'activité de gestion forestière qui, pour l'instant, ne représente approximativement que 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise, celui-ci s'élevant à 120 000 euros pour l'année 2006-2007.

Foca sous-traite parfois certains travaux forestiers lorsqu'elle ne dispose pas des ressources matérielles nécessaires³⁸, mais son dirigeant souhaite développer le potentiel d'exploitation en achetant à moyen terme du matériel d'abattage mécanisé.

Ses clients sont des propriétaires de forêts, de parcs privés, mais aussi des collectivités locales, des municipalités. Le dirigeant de Foca souhaite profiter du potentiel important

³⁸ Certains travaux de grande ampleur nécessite le recours à des machines d'abattage mécanisées sophistiquées dont l'investissement représente un coût très important (environ 100 000 euros).

que représentent la gestion et l'exploitation de la forêt privée en Auvergne (elle représente 85% de la forêt totale), jusqu'ici peu entretenue et sous-exploitée pour des raisons culturelles³⁹.

Le dirigeant de Foca envisage également de profiter de l'évolution de l'ONF vers la sous-traitance des travaux d'entretien et d'exploitation de ses forêts, pour se positionner sur le marché des travaux en forêt publique.

L'activité de Foca a connu un essor important avec 630% d'augmentation du chiffre d'affaire entre 2005 et 2007. Cette dynamique correspond à une phase de décollage et de début de vie de l'entreprise, associée à l'arrivée d'un apprenti mais surtout d'un salarié à temps plein. C'est d'ailleurs cette embauche qui enclenche le processus de développement de l'entreprise.

« A ce moment là je n'avais pas prévu d'embaucher aussi tôt, mais heu... [...]Maintenant cela m'a encore mis un coup de pied au derrière, en me disant : « bon aller, il faut trouver des chantiers, il faut trouver du boulot parce que...maintenant, ça y est ! » c'était le pied à l'étrier.

[Extrait de l'entretien n°2 avec le dirigeant de Foca]

Suite à cette embauche, le dirigeant doit faire évoluer l'activité de son entreprise en (trouver de nouveaux chantiers, de nouveaux clients). Toutefois, au cours des premières semaines de la recrue, le niveau d'activité est légèrement en deçà de la capacité de production de l'entreprise.

Pour réaliser ses projets de développement et de diversification de son activité, le dirigeant envisage de créer d'autres emplois. Ainsi, cinq mois après notre période d'enquête, son équipe s'accroît avec l'arrivée de deux nouveaux apprentis en BTS « gestion et exploitation forestière ». Nous apprenons encore ultérieurement par échange de mails que l'objectif de développement de Foca se poursuit et qu'une diversification des compétences de l'entreprise est envisagée (recrutement envisagée d'un « *stratège commercial* ») :

« Je suis assez satisfait de ma capacité à gérer l'équipe, il me manque maintenant des compétences commerciales et tactiques pour accélérer le processus. J'ai rencontré un cadre d'un grand groupe qui veut quitter son poste pour venir avec nous, il est spécialisé dans l'analyse financière, donc nous sommes en négociation sur comment et quand on pourrait travailler ensemble. »

[Mail envoyé par le dirigeant de Foca neuf mois après la fin de notre série d'entretiens dans l'entreprise]

³⁹ Dans cette région, la majeure partie de la forêt privée est possédée par des agriculteurs qui conservent traditionnellement leur bien en l'état ou qui fournissent à l'occasion du bois de chauffe à leurs connaissances, entretenant ainsi une économie informelle du bois.

La stratégie de l'entreprise s'appuie sur l'importance relative de sa taille (qui devrait encore se développer) par rapport aux autres entreprises de travaux forestiers de la région qui sont à plus de 99% des entreprises unipersonnelles. Cette taille confère un potentiel d'exploitation relativement important par rapport aux concurrents de Foca, lui permettant d'accéder au marché des grandes exploitations forestières (comme celui de la forêt publique) et d'y « siéger » de manière oligopolistique.

La stratégie de Foca est une stratégie de diversification et d'exploitation d'économie d'échelle (c'est-à-dire de compétitivité coût) où l'innovation en matière de clients, de marchés, d'organisation interne occupe une place centrale. De même, l'innovation technologique occupe une place centrale puisqu'en plus des investissements en machines d'abattage mécanisé, le dirigeant envisage d'équiper ses véhicules de logiciel de logistique assistée, et d'équiper les membres de son équipe de matériel de sécurité technologiquement très avancé.

« L'investissement dans des logiciels de cartographie assez poussés et qui coûtent relativement chers va être nécessaire. C'est de la logistique assistée [...] Si on se développe au point d'avoir 5 ou 6 équipes sur le département ou sur la région, il va falloir munir les véhicules de GPS, avoir une cartographie ultra précise. [...] [Par ailleurs] je suis déjà en contact avec une entreprise [...] qui fournit les professionnels en matériel de géo localisation. C'est une entreprise internationale qui est en plein développement qui travaille pour la sécurité du travailleur isolé avec la mise en place de puces électroniques. La puce est capable de détecter le manque de mouvement de plus de 5 minutes. »

[Dirigeant de Foca, entretien 1]

Le statut de l'entreprise et sa stratégie centrée sur l'innovation constituent autant de caractéristiques qui révèlent la configuration entrepreneuriale de cette micro entreprise. Les ruptures dans la trajectoire de formation et professionnelle du dirigeant que nous décrivons plus loin confirment ce type de configuration. Le tableau suivant confronte les dimensions de la configuration entrepreneuriale des petites entreprises mises en évidence par Bentabet, Michun et Trouvé (1999) et celles de Foca.

Tableau 30 . Foca : une micro entreprise entrepreneuriale

Dimensions distinctives des configurations de PE	Spécificité des PE entrepreneuriale	Caractéristiques de Foca
D'après Bentabet, Michun et Trouvé (1999) p. 104-106		
Le statut de l'entreprise	Société ou évolution en cours vers le sociétariat	<p>Pour l'instant, l'entreprise est en nom propre. Le niveau des fonds de trésorerie ne permet pas au dirigeant de passer à un statut juridique différent. Mais l'évolution du statut suite au développement de l'activité économique de l'entreprise est naturellement envisagée.</p> <p><i>« Je suis encore en nom propre, c'est ce qui me coûte le moins cher pour l'instant, et qui me permet d'avoir des revenus "à la demande". Mais il est évident que je passerai au moins en SARL ou EURL dès que nous aurons un capital mobilisable ! Peut-être l'année prochaine, nous devons persévérer... »</i></p> <p>[Extrait d'un mail envoyé par le dirigeant de FOCA]</p>
Parcours du dirigeant	Accès à la direction par transmission (dirigeant « entreprenant ») ou par fondation (dirigeant « entrepreneur créateur »)	<p>Le dirigeant est un entrepreneur créateur qui a créé non seulement son entreprise mais aussi son emploi.</p> <p><i>« J'ai été employé dans une scierie à l'approvisionnement bois. Et par la suite, j'ai été acheteur de bois pour un grand groupe international. J'achetais du bois dans toute l'Auvergne que je commercialisais au Japon. Et puis il y a 5 ans, j'ai commencé à avoir un carnet d'adresse assez important. J'ai cherché du travail en tant que salarié et ne trouvant pas quelque chose qui était vraiment dans mon domaine de prédilection, c'est-à-dire la gestion, et bien j'ai fini par créer mon emploi en créant la structure FOCA »</i></p> <p>[Extrait d'entretien n°1 avec le dirigeant de FOCA]</p>
Positionnement sur le marché et dynamique de marché	Possibilité d'exploiter des segments émergents ou des « niches »	Foca se positionne sur un segment de marché émergent : la gestion et l'exploitation de forêts privées. En effet, en Auvergne la forêt privée représente 85% des la forêt régionale et les propriétaires forestiers (souvent issus du milieu agricole) ont pour habitude culturelle de ne pas ou peu entretenir et exploiter leur forêt. L'entreprise souhaite profiter du contexte de développement de la demande de bois au niveau local, national et mondial pour sensibiliser les propriétaires.
Stratégie	<p>Stratégie centrée sur le produit/service ou sur le client</p> <p>Orientations stratégiques majeures : différenciation, innovations (produit,</p>	<p>Foca se différencie par son offre de service de gestion forestière complète incluant les travaux de gestion théorique et d'application pratique.</p> <p><i>« FOCA a la particularité de pouvoir faire du conseil en gestion forestière [...] Et parallèlement à ça, le point fort de mon entreprise c'est les travaux forestiers. C'est-à-dire que je fais le conseil et l'application de ce que je conseille. Ca c'est le point fort que je compte développer [...] [En effet], d'une part, les experts forestiers ne peuvent pas, en tant</i></p>

	<p>marché, organisation, infrastructure, localisation), spécialisation, exploitation de savoir-faire spécifique, diversification rapide.</p>	<p><i>qu'experts, vendre une prestation de service de travaux forestiers. Ils sont obligés de sous-traiter. [...] moi je suis technicien supérieur, je ne prétends pas au titre d'expert, mais je peux faire des estimations, qui n'ont pas foi devant une juridiction ou devant un tribunal. Mais j'ai un savoir-faire et surtout, je peux mettre en œuvre les conseils que je prodigue. »</i> [Extrait d'entretien n°1 avec le dirigeant de FOCA]</p> <p>Sa stratégie est également centrée sur une diversification de ses prestations et de ses clients. En effet Foca souhaite se positionner à terme sur le marché de l'exploitation forestière à grande échelle. Ce marché est constitué de clients tels que l'ONF (qui sous-traite de plus en plus ce type de travaux), les coopératives, des groupements forestiers etc. C'est un marché très peu concurrencé localement car il nécessite une structure de taille moyenne, organisée et équipées en conséquence. Or les entreprises de travaux forestiers de la région sont à 99% des entreprises unipersonnelles. Elles sont donc incapables de répondre aux appels d'offre de ce type de clients.</p> <p><i>« Dans 5 ans, j'aimerais bien que l'on soit entre 16 et 25 employés. Du point de vue des clients, je ne vais plus m'adresser aux mêmes personnes, c'est-à-dire que les « petits propriétaires » de petites forêts. Je vais continuer à travailler pour eux, mais on aura une force de travail qui n'aura plus rien à voir. Quand on arrivera à 5 sur une parcelle, il faudra quelques jours pour travailler des hectares. Alors qu'aujourd'hui en Auvergne ça n'existe pas ça, les grosses équipes il n'y en n'a pas. Donc on va s'adresser à l'ONF, aux coopératives, aux grands regroupements forestiers. [...] Aujourd'hui quand il s'agit de grande surface, personne ne sait le faire. [...] être concurrentiel c'est aussi une question d'économie d'échelle»</i> [Extrait d'entretien n°1 avec le dirigeant de FOCA]</p> <p>Enfin une diversification rapide est envisagée à la suite de l'arrivée du nouvel entrant pour élargir l'activité de l'entreprise à l'animation en forêt.</p>
--	--	---

Le tableau suivant synthétise les principaux éléments du contexte de Foca qui viennent d'être présentés.

Tableau 31 . Les principaux éléments du contexte d'activité, de structure et de stratégie à Foca

Configuration de PE	Taille	Activité	Année de création	Phase actuelle et dynamique de développement	Chiffre d'affaires 2006-2007
PE entrepreneuriale	3 membres	Gestion et exploitation forestière	2004	Phase de décollage Croissance très importante	120 000

1.2. La culture de l'entreprise Foca

L'objectif du dirigeant de Foca est d'établir une répartition homogène des activités entre tous les membres de son entreprise (y compris lui-même). Ainsi, chacun réalise l'ensemble des travaux forestiers et sylvicoles (abattage d'arbres, débroussaillage, débardage, plantation etc.). De même chacun sera amené à prodiguer des conseils en gestion forestière (au moment de notre enquête ces conseils sont réalisés uniquement par le dirigeant qui forme par ailleurs ses collaborateurs à ce type de tâches. Ainsi, le dirigeant de Foca cherche à éviter une segmentation des activités qui générerait un système hiérarchique entre les membres de son entreprise. Il souhaite plutôt la mise en place de relations de type partenarial caractérisées par une relative égalité de pouvoir et des tâches de travail. Dans cet esprit, le processus de décision est consultatif, mais le dirigeant conserve toutefois le pouvoir de trancher.

« Moi je cherchais plus des partenaires que des employés sur qui je puisse compter. Vraiment des gens qui soient au même niveau que moi. »

[Extrait d'entretien n°2 avec le dirigeant de FOCA]

« Il n'y a pas de hiérarchie. »

[Extrait d'entretien n°1 avec le dirigeant de FOCA]

« Pour Charles, tous les salariés sont au même niveau. La hiérarchie...il n'y en n'a pas [...] lui à terme son but c'est qu'on soit comme lui, qu'on travaille tous de la même façon et qu'il n'y en ait pas qui ne fassent que les chantiers nuls et puis un qui reste au bureau à faire les trucs intéressants. [...] on est tous égaux, on a tous les mêmes responsabilités, on a tous les mêmes tâches. En fin de compte, un chantier galère et bien on est tous dessus [...]. »

[Extrait d'entretien n°1 avec le nouvel entrant à FOCA]

« C'est moi qui ai créé Foca et il y a un moment où c'est moi qui doit prendre une décision, mais je vais aussi systématiquement consulter tout le monde. Pour tout hein : pour une embauche, pour l'achat de matériel, pour le bureau. Enfin c'est vrai que je vais consulter tout le monde, mais c'est moi qui trancherai à la fin. »

[Extrait de l'entretien n°2 avec le dirigeant de FOCA]

De même, la rémunération entre dirigeant et salarié est équitable. Tous les membres de Foca touchent grossièrement le même salaire, en dehors de Fab qui est apprenti.

« A quoi bon se payer des salaires énormes si c'est pour écraser les autres et finalement ne pas arriver à progresser. [...] si dans une entreprise tout le monde a à peu près le même salaire et que chacun s'investit de la même manière, c'est tout bénéf. Et puis il n'y a plus cette compétition, on n'a qu'une envie c'est que l'entreprise avance. »

[Extrait de l'entretien n°3 avec le dirigeant de FOCA]

L'évolution des salaires est fonction de l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise. Ainsi, chacun a directement intérêt à ce que l'entreprise développe son chiffre d'affaire. Le système de rémunération vise à inciter les salariés à considérer les ressources de l'entreprise comme une propriété commune, les forçant à prendre soin des ressources et à travailler pour en assurer le développement.

« Fab en rigolant disait : « Oh on va se faire payer un voyage aux Seychelles etc. » et sa prof a dit : « ah et bien si c'est FOCA qui paie vas-y ! ». Et en fait moi je leur ai dit tout de suite : « FOCA c'est vous ! Enfin c'est nous quoi ». Voilà, ce n'est pas moi qui vais payer un voyage, c'est nous tous ! [...] »

[Extrait de l'entretien n°3 avec le dirigeant de FOCA]

Les valeurs sous-jacentes à la répartition du travail, des responsabilités et à la structure du système hiérarchique correspondent au respect de la personne humaine, à la solidarité et à l'équité.

« Il [le dirigeant] est toujours soucieux de notre bien-être. J'avais un torticolis l'autre jour, il m'a ramené quatre sortes de crème. On est au petit soin avec lui. »

[Extrait d'entretien n°2 avec le nouvel entrant à FOCA]

« Traditionnellement dans les autres entreprises en fait quand tu as fini ta ligne et bien tu en attaque une autre [...] Ici tu n'as pas fini ta ligne, tu en as un peu plus bavé que l'autre cette fois-ci, bon et bien c'est l'autre qui vient t'aider à finir. »

[Extrait d'entretien n°3 avec le dirigeant de FOCA]

« On travaille ligne après ligne et l'on tourne comme ça [mouvement de compas]. Donc ça veut dire que si à un moment donné il y en a un qui a mal travaillé, et bien c'est l'autre qui est pénalisé. Donc il faut que chacun pense qu'à côté il y en a un autre qui fait le même travail. Il faut respecter et ne pas surcharger celui qui est à côté. »

[Extrait d'entretien n°3 avec le dirigeant de FOCA]

Ainsi, Foca présente des principes et des valeurs assez proches des entreprises coopératives (répartition équitable des ressources, structuration des activités de chacun de manière égalitaire, décision prise en concertation avec tous les membres de l'entreprise). En revanche contrairement aux Scop dont la propriété est collective, à Foca c'est le dirigeant

qui possède l'entreprise. Ainsi, contrairement aux entreprises coopératives, il n'existe aucun système de contrôle inscrit dans les textes : pas de statut d'associé qui assure une répartition équitable des ressources, pas de système démocratique. Le respect des principes est simplement basé sur le bon vouloir du dirigeant et de ses membres. On peut penser que la phase de début de vie de l'entreprise favorise ces principes. Avec le développement de l'entreprise, le dirigeant devra sans doute se focaliser sur des activités de management qui différencieront son travail et ses responsabilités de ceux qu'il désigne comme ses « partenaires ». De plus, la concertation de tous avant la prise de décision peut s'étier progressivement avec l'augmentation du nombre de collaborateurs et le développement des compétences de management du jeune dirigeant. Enfin, le comportement du dirigeant propriétaire pourrait évoluer vers une redistribution des bénéfices déséquilibrée à son profit, suivant en cela les hypothèses de la théorie économique de l'agence.

Pour finir ces considérations sur la culture de l'entreprise, il faut noter que Foca est localisée au centre d'une ville de taille moyenne (140 000 habitants). Cette localisation en zone urbaine est assez atypique pour une entreprise de travaux forestiers, traditionnellement implantée en zone rurale. Quand nous réalisons l'enquête, Foca vient de s'installer dans un appartement avec un garage (indispensable pour stocker le matériel de travaux forestier), situé dans les dépendances d'une maison bourgeoise, en plein centre ville (jusqu'ici, le bureau de l'entreprise ne faisait qu'un avec l'appartement personnel du dirigeant qu'il partage avec son épouse et sa fille âgée de trois ans). Ce nouvel appartement est relativement grand (type F3), l'entreprise y utilise deux bureaux (un pour le dirigeant et un pour ses salariés). Le reste fait office d'appartement personnel du nouvel entrant sous-loué par le dirigeant.

1.3. L'emploi et le rôle confiés au nouvel entrant à Foca

Ben est embauché en CDI sur un emploi de « technicien gestionnaire forestier », appellation créée par le dirigeant de Foca, car cet emploi est non référencé parmi ceux de la filière bois. Autrement dit, il s'agit d'un emploi émergent dont le dirigeant de Foca est l'un des pionniers et concepteurs.

« Je suis un peu le seul à faire la gestion forestière sur le marché, enfin...le conseil et l'application, la mise en œuvre de travaux. »

[Dirigeant de Foca, entretien 1]

L'emploi de technicien gestionnaire forestier est une sorte d'emploi composite entre celui d'ouvrier forestier et celui d'expert forestier. En effet, comme le second, le technicien

gestionnaire forestier donne des conseils, évalue le patrimoine forestier, gère les forêts et est maître d'œuvre dans le cadre de travaux forestiers de grande ampleur, mais contrairement à lui il n'est pas agréé par le ministère de l'agriculture et des forêts. En d'autres termes, les propriétaires forestiers ont le choix de recourir à un expert ou un « technicien gestionnaire forestier » (sauf dans certains cas précis comme celui des litiges où la présence d'un expert est obligatoire).

Par ailleurs, comme l'ouvrier forestier, il réalise lui-même les travaux sylvicoles et forestiers.

Enfin, cet emploi renferme également un volet « prospection et négociation commerciale » qui lui est propre puisque le technicien gestionnaire forestier démarché les propriétaires pour la gestion et l'exploitation de leur forêt et réalise la vente de leur bois dans les scieries.

Tableau 32 . Emploi de technicien gestionnaire forestier : une hybridation des emplois d'ouvrier forestier et d'expert forestier

Ouvrier forestier	Technicien gestionnaire forestier	Expert forestier
	Conseil et évaluation du patrimoine forestier, gestion technique forestière et maître d'œuvre des travaux d'exploitation de grande ampleur	
Réalisation de travaux sylvicoles et forestiers		
	Démarchage commerciale auprès des propriétaires de forêt et des acheteurs de bois (scieries essentiellement) : gestion commerciale des forêts.	

L'emploi de « technicien gestionnaire forestier » constitue une sorte de maillon manquant pour dynamiser la gestion et l'exploitation de la forêt privée en Auvergne car sa mission de prospection commerciale favorise le développement de l'exploitation des forêts⁴⁰.

En raison de la nouveauté de cet emploi, il n'y a pas de technicien gestionnaire forestier présent sur le marché du travail, ce qui implique une période de formations sur le tas relativement longue (plus d'un an) ou une formation par l'apprentissage dans le cadre d'un BTS « gestion et exploitation forestière ». Ce BTS prépare à la réalisation de travaux

⁴⁰ En effet en Auvergne, la forêt privée (qui représente 85% de la forêt) est atomisée, sous exploitée et traditionnellement laissée « en friche » par ses propriétaires agriculteurs qui utilisent le bois au mieux pour leur consommation personnelle ou pour alimenter leurs proches. L'économie du bois est donc en partie informelle dans cette région et relativement peu dynamique au regard du potentiel offert par la nature. Voir à ce titre Bargues E., Mefflet D., *Anticipation des besoins de compétences de la filière bois en Auvergne*, Synthèse du rapport d'étude pour Auvergne Promobois et le Conseil Régional d'Auvergne, Trouvé P. (dir.), CER-ESC/CAR Céreq Clermont, Collection Rapport d'Etude, 35p.

forestiers et permet d'acquérir les connaissances de base pour la partie gestion technique et gestion commerciale des forêts. Mais cette seconde partie du métier (la gestion) relativement complexe, nécessite par ailleurs une expérience professionnelle relativement longue avant d'atteindre une véritable opérationnalité.

Chaque membre de Foca occupe les fonctions de technicien gestionnaire forestier.

1.4. Ben, nouvel entrant à Foca

Le nouvel entrant à Foca est âgé de 23 ans. Il est présent dans l'entreprise depuis un peu moins d'un mois lors de notre première rencontre. Nous l'appelons Ben. Ce jeune homme a suivi une formation en BTSA « gestion et protection de la nature » sans obtenir son diplôme. Cette filière prépare à une activité de gestion protectrice de la nature et une activité d'animation en nature, ce qui est relativement différent de l'activité de Foca, tournée vers la gestion et l'exploitation de la nature (et plus précisément de la forêt) dans un objectif de profit économique.

Ainsi, Ben dispose de connaissances importantes relatives à la faune, à la flore et aux techniques de protection de la nature, ceci d'autant plus que le jeune homme est un véritable écologiste. Par rapport à son travail à Foca, il lui manque des connaissances plus spécialisées sur la forêt et surtout sur son exploitation économique (prix des essences, coût de l'exploitation suivant l'état des terrains etc.).

Son choix de formation initiale répond aux principes et valeurs personnelles qui sont les siennes et qui s'inscrivent autour de la protection de la nature. Ben aime la nature et plus exactement il aime vivre dans la nature, en harmonie avec elle. De même, ses choix professionnel et ses choix d'implantation géographique répondent au besoin d'être au plus près d'elle. Il a ainsi connu des expériences d'emplois très diverses sans rapport avec ses études mais toujours « au grand air » : employés de camping et bûcheron dans plusieurs petites entreprises situées dans différentes régions.

Il vit habituellement seul à la campagne, mais au moment où nous le rencontrons il sous-loue l'appartement situé dans les bureaux de Foca (pour sa propre commodité financière et pour celle du dirigeant)⁴¹. La situation de cet appartement en plein centre ville lui est relativement difficile à vivre (il ne comprend pas les « *citadins* », « *toujours pressés* »).

⁴¹ Ben rend véritablement service au dirigeant de Foca car il permet de transposer physiquement l'entreprise en dehors de son appartement personnel où vivent également sa femme et sa fille. Foca est ainsi localisée dans un bureau à moindre coût. Toutefois, cette solution temporaire n'est pas idéale pour Ben qui n'aime pas la décoration de son nouvel appartement et éprouve un véritable désagrément à vivre en ville.

Le jeune homme est originaire de Lille, issu d'un milieu plutôt modeste (sa mère anciennement secrétaire médicale est désormais « *cadre responsable des archives d'un hôpital* »). Son père a quitté le foyer lorsqu'il avait 8 ans et sa mère a eu un second fils d'un second mariage. En dehors de ces deux personnes, il a peu d'attache familiale.

« Et donc voilà, sinon j'ai un petit frère, ma mère s'est remarié entre deux. Nous ne sommes pas une famille très unie, enfin mis à part ma mère et mon petit frère, on garde vraiment une relation forte malgré les distances. Sinon, après la famille, ce n'est pas trop ça. »

[Extrait de l'entretien n°1 avec le nouvel entrant à FOCA]

Ce peu d'attache familiale ont fait de lui un jeune homme indépendant, qui a besoin de se sentir libre.

« J'ai pris beaucoup de bon temps, j'aime bien bricoler et puis j'aime bien la liberté, d'aller voir les potes. J'ai des potes un peu partout, donc je voyage un peu. [...] j'ai la voiture et puis j'ai une certaine liberté. »

[Extrait de l'entretien n°1 avec le nouvel entrant à FOCA]

Son besoin de liberté est cohérent avec son besoin d'exercer une activité professionnelle dans la nature et de préférence dans la nature la plus « sauvage ».

« J'ai fait un BTS gestion et protection de la nature dans le Jura, parce que pour moi le but c'était...j'adore la montagne et donc c'était plus intéressant de faire mes études dans ce milieu que de rester dans le nord et d'étudier les écosystèmes dans les champs. Ce n'est pas intéressant. »

[Extrait de l'entretien n°1 avec le nouvel entrant à FOCA]

En lien avec à ce besoin de liberté, Ben se dit professionnellement instable lors de notre première rencontre.

« Pour le moment, ça ne fait qu'un mois que je suis là hein, mais pour le moment j'ai envie de rester. Après, je suis un peu instable, donc je ne sais pas encore. »

[Extrait de l'entretien n°1 avec le nouvel entrant à FOCA]

Cette incapacité à s'engager à moyen terme dans une entreprise entre en conflit avec les objectifs du dirigeant de Foca de disposer à moyen-long terme de véritables « partenaires », de technicien gestionnaire forestier compétents.

Avant d'entrer à Foca, le projet professionnel de Ben était de devenir guide de moyenne montagne. Il souhaite donc simplement travailler douze mois dans une même entreprise pour bénéficier d'un Fongécif qui financerait sa formation.

« Moi vraiment mon gros objectif c'est d'obtenir un brevet d'état d'accompagnateur en moyenne montagne que je prépare depuis 2 ans. D'ailleurs je devais entrer en formation ce mois-ci là. J'étais pris à cette formation, mais je

n'ai pas réussi à bénéficier des financements. [...] Donc je peux réussir à avoir de l'argent par le Fongécif. Et donc pour ça, il faut avoir travaillé 12 mois dans une entreprise. »

[Extrait de l'entretien n°1 avec le nouvel entrant à FOCA]

Tableau 33 . Caractéristiques principales du nouvel entrant à Foca

Formation / Qualification	Age	Origine social	Caractère visible de la personnalité
BTSA « Gestion et protection de la nature » non obtenu	23 ans	Famille modeste	Besoin de liberté et d'indépendance Ecologiste

1.5. Les agents socialisateurs de Ben

1.5.1. Charles : dirigeant/ technicien gestionnaire forestier

Charles, le dirigeant de Foca, est un jeune homme âgé de trente et un ans. Il a connu plusieurs ruptures dans son parcours de formation puis dans son parcours professionnel. En effet, il a d'abord commencé un cursus universitaire en langues étrangères appliquées. Puis face aux débouchés limités et non immédiatement liés à ses centres d'intérêts, il a décidé de se réorienter vers un BTS de gestion et d'exploitation forestière. En effet, il aime la forêt et l'idée de pouvoir la gérer.

« Je me disais : « un jour je gérerai des forêts ! » c'était le point de mire lointain qui était mon ambition ».

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

Il a créé son entreprise après avoir travaillé pendant trois ans à l'approvisionnement en bois d'une grande scierie, puis deux ans comme acheteur de bois dans un grand groupe international. Il a ensuite décidé de créer son entreprise car aucune entreprise de sa région ne lui offrait un emploi permettant de gérer des forêts. C'est donc pour concevoir les contours de son emploi que le dirigeant crée son entreprise de gestion et d'exploitation forestière.

Le dirigeant de Foca est un humaniste qui souhaite appliquer ses principes dans l'organisation et le fonctionnement de son entreprise.

« La en l'occurrence la valeur de l'entreprise c'est la valeur de l'homme. »

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

C'est un entrepreneur qui s'inspire de modèles d'organisation alternatifs à ceux qui prédominent dans son environnement sectoriel (les entreprises d'exploitation forestière et

les scieries étant presque à l'unanimité des petites entreprises très traditionnelles). Il s'appuie notamment sur ses expériences professionnelles à l'étranger.

« J'ai travaillé à l'étranger, et j'ai vu d'autres manières de fonctionner. Et notamment en Allemagne, où en fait dans l'entreprise...les gens ont conscience que les uns sans les autres ça ne marcherait pas. »

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

Il a une certaine connaissance des modèles d'organisation comme le toyotisme.

« Le Toyota spirit... enfin, là c'est vraiment pour la productivité à mort mais...la culture de l'entreprise vise à ce que chaque initiative de chacun soit entendue et analysée par des cadres, des ingénieurs etc. Ca aussi ça m'avait vachement plu cette histoire de Toyota. »

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

Comme tous les membres de Foca, le dirigeant est « technicien gestionnaire forestier » : ils tronçonnent, déblaient, débroussaillent, conseillent ses clients en gestion forestière et/ou gère la commercialisation de leur bois. Mais en outre le dirigeant doit également gérer son équipe, et l'organisation des chantiers.

Dans cette phase de décollage de l'activité de l'entreprise, le dirigeant est lui-même en phase de socialisation organisationnelle. En effet jusqu'ici il était entrepreneur individuel accompagné ponctuellement d'un apprenti. Avec l'arrivée du nouvel entrant, c'est une véritable organisation qui se constitue et qui se projette dans un développement ambitieux. Le dirigeant doit lui-même s'ajuster à son rôle de dirigeant. Il doit apprendre à diriger son équipe. Le contenu de son travail s'élargit et son identité évolue.

« Maintenant je suis chef d'entreprise aussi...même si ça me fait bizarre de dire cela. »

[Extrait de l'entretien n°2 avec le dirigeant de FOCA]

« Je pense de plus en plus en terme de chef d'entreprise maintenant, c'est-à-dire en terme d'expansion. Maintenant je ne pense plus que pour moi, entrepreneur individuel qui doit gagner sa croûte. Là maintenant c'est vraiment un projet d'entreprise ambitieux, avec des embauches, avec du matériel. »

[Extrait de l'entretien n°3 avec le dirigeant de FOCA]

1.5.2. Fab : apprenti technicien gestionnaire forestier

Fab est l'autre agent socialisateur de Ben à Foca. Il s'agit d'un apprenti en fin de deuxième année de BTS « gestion et exploitation forestière » (le même BTS que le dirigeant). Fab est également diplômé d'un BTS d'électronique et d'une licence professionnelle en électrothermie. Il a changé d'orientation en choisissant de compléter sa formation en

« gestion et exploitation forestière » plus en adéquation avec sa personnalité et son besoin de dépense physique et de vivre à proximité de la nature.

Ce jeune homme est âgé de 25 ans. Il est issu d'une famille d'agriculteurs de la région. C'est un garçon très timide qui donne difficilement son avis. Il est également assez réservé avec le dirigeant et le nouvel entrant.

Il a débuté sa première année d'apprentissage en tant qu'ouvrier sylvicole dans une autre entreprise. Mais les perspectives d'emploi et le contenu du travail ne correspondaient pas à ce qu'il attendait de sa formation.

« J'ai voulu changer parce que je n'avais aucun avenir dans l'entreprise et le travail que l'on faisait était trop dur déjà physiquement, et cela ne correspondait pas au BTS. Mais bon d'un autre côté, j'ai pu apprendre les bases de la sylviculture. »

[Extrait de l'entretien n°1 avec l'apprenti de FOCA]

Fab est présent à Foca depuis huit mois lorsque nous le rencontrons pour la première fois (entré sept mois avant le nouvel entrant). Il reçoit son diplôme entre nos deux volets d'entretiens.

Tableau 34 . Caractéristiques des agents socialisateurs à Foca

	Fab	Charles :
Rôles organisationnels	Apprenti technicien gestionnaire forestier puis Technicien gestionnaire forestier	Dirigeant et Technicien gestionnaire forestier
Formation	BTS « gestion et exploitation forestière »	BTS « gestion et exploitation forestière »
Age	25 ans	31 ans
Caractère visible de la personnalité	Timide Introverti	Entreprenant Très communicatif

1.6. Conclusion sur le contexte des PSO à Foca

Pour conclure sur la présentation du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca, nous dressons un tableau récapitulatif des dimensions de ce du contexte qui avaient été identifiées comme variables de notre modèle d'analyse des PSO (chapitre 3).

Tableau 35 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca

Caractéristiques de l'entreprise (contexte interne et externe)	Configuration de PE entrepreneuriale
	Culture coopérative
	Entreprise en phase de début de vie, ayant une faible expérience de SO
	Existence de méthodes de travail spécifiques à l'entreprise (liées à l'émergence de l'emploi de technicien gestionnaire forestier)
Caractéristiques de la recrue	Niveau de qualification de la recrue adaptée mais spécialisation non adaptée aux exigences de son rôle-cible
	Statut de la recrue : salarié à durée indéterminée
Caractéristique des membres en place	Non connaissance de la recrue par les membres en place
	Très bonne connaissance du rôle organisationnel offert à la recrue
	Disponibilité relativement importante des membres en place

2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca

Nous décrivons les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle mis en évidence dans la littérature (chapitre 2). Cette présentation se découpe en deux temps, en distinguant la phase de socialisation qui précède et celle qui suit l'entrée effective de la recrue dans l'organisation.

2.1. Les pratiques d'intégration lors la phase de socialisation anticipée

Avant de décrire le contenu des PSO mises en œuvre lors de la phase de socialisation anticipée de Ben à Foca, nous décrivons rapidement le déroulement de cette phase.

2.1.1. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée

Le nouvel entrant et les membres de Foca se rencontrent sur un chantier d'exploitation forestière. Foca est alors donneuse d'ordre de travaux forestiers en tant qu'entreprise de gestion forestière. La future recrue fait partie de l'entreprise de bûcheronnage sous-traitante. Charles et Ben engagent une discussion. Le dirigeant explique notamment que Foca réalise parfois elle-même les travaux forestiers. Il propose à Ben de le rappeler s'il cherche un emploi. Il lui précise d'appeler d'ici deux mois, c'est-à-dire à la fin de l'hiver, lorsque l'activité de travaux forestiers s'intensifie. Charles lui laisse sa carte.

«C'est sur un chantier que j'ai rencontré Charles. On a discuté et je lui ai demandé ce qu'ils faisaient parce qu'il était avec Fab. Lui était l'intermédiaire entre le propriétaire de la parcelle et puis les abatteurs qui étaient moi et mon employeur. Donc on a discuté un petit peu, il m'a expliqué ce qu'il faisait et puis

il m'a dit : « recontacte moi toujours si tu veux début avril, et peut-être que j'aurai une place pour toi ». »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

Ainsi, la prise de conscience réciproque d'un possible appariement entre Ben et l'entreprise est simultanée. Par ailleurs, la prise de conscience de l'existence de l'autre n'est pas médiatisée par un document de type lettre, petite annonce ou CV, ni par un médiateur interne ou externe à l'entreprise. C'est une rencontre, un échange entre deux individus.

Ben poursuit dans le bûcheronnage, mais quelques semaines plus tard, lassé de l'ambiance « vieille France » de la très petite entreprise où il travaille (seul avec son patron), le jeune homme démissionne. Il s'interroge, pense à chercher un emploi de saisonnier agricole et à partir dans une autre région. Il se souvient alors de l'existence de Foca et téléphone à son dirigeant.

« Je ne savais pas trop quoi faire. En même temps, j'avais envie de rester un peu dans la région. Je me disais oh je reste là tranquille, je vais voir des potes, je pourrais aller travailler dans des vignes. Rien de génial quoi. Et puis en fait je me suis dit : « tiens, mais c'est vrai, il y a ça [Foca] ». Et puis j'ai appelé histoire de ne pas avoir de regret »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

Charles lui donne rendez-vous le lendemain. Il lui propose de l'accompagner sur un chantier de négociation. Les deux hommes discutent ensemble sur le trajet. C'est l'occasion pour Charles de présenter l'entreprise : l'originalité de sa double activité « gestion et travaux forestiers ». Ben est intéressé par l'association d'une activité théorique et de son application pratique. Il présente à son tour son parcours et sa formation initiale en BTSA « gestion et protection de la nature » qu'il n'a pas validée. Le dirigeant de Foca est intéressé par les connaissances de Ben en matière de gestion protectrice de la nature et de ce qu'il pourrait apporter dans ce domaine à l'entreprise. Il le dit d'ailleurs ouvertement à Ben lors de cette discussion. Un autre rendez-vous est pris deux jours plus tard chez le comptable de Foca pour déterminer un type de contrat de travail, le rédiger et le signer. Entre temps, Le dirigeant consulte l'apprenti et sa femme pour avoir leur avis sur sa décision d'embaucher Ben.

« Le contrat de travail, on l'a fait ensemble chez le comptable. [...] on a discuté du type de contrat qui était le plus adapté à la situation et voilà. A partir de là, je pense avoir donné le ton en même temps, c'est-à-dire le faire venir chez le comptable et ne pas lui filer un contrat tout fait et lui faire signer en bas. Je pense que déjà il a bien compris que l'on faisait les choses ensemble. [...] j'en ai discuté avec Fab pour savoir ce qu'il en pensait de cette embauche. Donc voilà, j'essaie de

percevoir les différentes opinions. Ma femme aussi, mon comptable, j'ai discuté avec eux des types de contrats. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

La décision est prise d'un commun accord de signer un CDI. Pour le dirigeant c'est une garantie d'engagement réciproque, et pour Ben, c'est l'assurance de pouvoir réaliser les douze mois de travail dont il a besoin pour financer sa formation de guide de moyenne montagne.

« Le CDI c'est vrai que psychologiquement, on est engagé l'un envers l'autre. [...] C'est vrai que moi si j'embauche, ce n'est pas pour 3 mois et...lui pareil. Lui cherchait un contrat d'au moins un an, donc voilà. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

Ben commencera à travailler à Foca dès le lendemain.

2.1.2. Le contenu des PSO lors de la phase de socialisation anticipée

Nous décrivons les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle lors de la phase de socialisation anticipée de la recrue à Foca.

a. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »

Dès la phase de socialisation anticipée, l'identité de la recrue est reconnue par le dirigeant de Foca. En effet, bien qu'il prenne rapidement conscience que certains éléments constitutifs de l'identité du nouvel entrant sont mal adaptés au système social (son besoin d'indépendance, sa réticence à s'engager à moyen/long terme dans une entreprise, ou encore son projet professionnel de devenir guide de moyenne montagne sont peu adaptés à l'engagement de moyen/long terme nécessaire aux membres de Foca pour construire de véritables relations partenariales et pour devenir des techniciens gestionnaires forestiers opérationnels), il accepte la personnalité du nouvel entrant dans son intégralité. En outre, il ne signifie pas à Ben la nécessité d'ajuster certains éléments de sa personnalité.

« Je lui disais : « moi voilà je ne tiens pas à m'engager tout de suite. Je ne tiens pas à m'engager pour 10 ans. [...] Donc il m'a dit : « mais il n'y a pas de problème, tu viens et tu pars quand tu veux » [...] Moi, avant de proposer mes services à Charles, je lui en avais parlé que ça m'intéresserait si je pouvais travailler 12 mois et ensuite partir faire cette formation [de guide de moyenne montagne]. Et il était enchanté. Donc je risque probablement au mois d'avril prochain de quitter la boîte pour 5 mois. Pourquoi ne pas revenir ? ».

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

Ainsi, dès la phase de socialisation anticipée, le dirigeant de Foca met en œuvre une pratique de reconnaissance identitaire de la recrue qui consiste à accepter le nouvel entrant tel qu'il est, malgré la non-adéquation entre certains de éléments constitutifs de son identité

et le système social de son entreprise. Il espère toutefois secrètement que cette identité évoluera en douceur pour s'ajuster à ce système.

b. L'actionnement du levier « stratégies de socialisation de la recrue »

La mise en œuvre de stratégie d'acquisition d'information par Ben au cours de sa phase de socialisation anticipée, est influencée par un don de sources matérielles d'information. En effet, la carte de visite du dirigeant et le dépliant présentant l'entreprise permettent à la recrue de rechercher des informations par consultation de ces sources d'informations.

« Il m'a présenté premièrement sa carte, sa jolie carte. Et puis le fly de Foca, et j'ai regardé un peu tout ce qu'il proposait. [...] Le fly m'a permis un peu de comprendre les tâches de l'entreprise. Je me suis dit : « Oh ça a l'air bien, c'est des jeunes ». Et puis le fly a de la tronche ! Oui je trouve ça chouette et dans ce domaine d'activité là c'est quand même assez innovant. Et en fait ça donne confiance tout de suite, moi je trouve. Parce qu'on se dit : « ça c'est quelque chose de construit, ce n'est pas construit sur du sable ». »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

c. L'actionnement du levier « activité de la recrue »

Lors de sa phase de socialisation anticipée, le dirigeant de Foca ne structure aucune activité de la recrue.

d. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

L'organisation d'un entretien d'embauche constitue une pratique de mise en relation sociale de la recrue. Cette organisation est tout à fait atypique à Foca dans la mesure où l'entretien se réalise au cours d'un trajet en voiture, au cours d'une visite de chantier et d'une réunion avec l'expert comptable de l'entreprise. Ainsi, cette pratique permet à la recrue d'être mise en relation non seulement avec le dirigeant de Foca, mais aussi avec ses clients et avec son comptable.

e. L'actionnement du levier « contenu d'information »

Nous ne cherchons pas à décrire la nature du contenu d'information transmis à la recrue, mais simplement à identifier comment il est organisé et structuré par les membres de Foca. A Foca, la mise en relation de la recrue avec une grande variété des types d'agents socialisants (clients, comptable, pairs) le jour de son entretien d'embauche structure la richesse du contenu d'information transmis. En effet, la grande variété des agents socialisants enrichit la quantité et la variété de ce contenu.

2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle « post-entrée » à Foca

Dans cette partie nous décrivons les modalités d'actionnement de chaque levier de socialisation organisationnelle lors de la phase de socialisation postérieure à l'entrée de la recrue de Foca.

2.2.1. L'actionnement du levier « activité de la recrue »

Lorsque Ben participe à l'activité d'exploitation forestière de l'entreprise, il est positionné en situation de travail. Mais lorsqu'il participe à l'activité de gestion forestière de l'entreprise, il est positionné en situation de formation.

a. La structuration de l'activité d'exploitation forestière : des tâches de travail « normales » et des attentes de performance relativement adaptées

Au cours des premières semaines de Ben à Foca, le dirigeant lui confie toutes les tâches correspondant aux travaux forestiers d'un technicien gestionnaire forestier. Autrement dit le contenu du travail est « normal » par rapport à celui d'un technicien gestionnaire forestier opérationnel dans l'entreprise. Par ailleurs le dirigeant attend également que la qualité du travail d'exploitation en forêt de Ben soit proche de la sienne. Il relève les erreurs de qualité et attend que le nouvel entrant les corrige. Ainsi la qualité du travail d'exploitation est également considérée comme « normale » par rapport à celle d'un technicien gestionnaire forestier opérationnel.

« Maintenant il a quand même fait des erreurs. On était sensé enlever la végétation concurrente pour que les arbres qui avaient été plantés puissent pousser. Or il a coupé quatre arbres, c'est beaucoup. Normalement c'est zéro. Quand il y en a un c'est par accident. [...] Donc je lui ai fait sentir que c'était trop. »

[Dirigeant à Foca, entretien 3]

Mais en revanche, les attentes du dirigeant à l'égard de la rapidité d'exécution du travail sont adaptées. En effet, s'il note la relative lenteur de Ben, il ne lui fait pas remarquer et la considère comme normale.

« La 1^{ère} chose que je lui avais dit : « bon, t'es seul, donc tu prends ton temps, tu fais du bon travail. La vitesse viendra après, quand tu maîtriseras les gestes. ». Et il a suivi mon conseil. [...] Sur la cadence de travail, quand j'arrivais sur le chantier, je lui disais : « et bien dis donc c'est bien, tu as vachement avancé ! ». Alors qu'au fond de moi je me disais : « punaise il n'a fait que ça ! ». Parce que je ne voulais pas qu'il sente que c'était insuffisant malgré son investissement, bien qu'il ait fait de son mieux, qu'il essaie de bien faire. Et puis c'est dur quoi ! Vraiment, quand on ne connaît pas, c'est difficile à faire physiquement ! »

[Dirigeant à Foca, entretien 3]

Le design des tâches de travail (autonomie, responsabilité) est également adapté au cours des premières semaines de Ben à Foca. En effet, il n'accède pas immédiatement à une totale autonomie de travail, mais il travaille sous la vigilance du dirigeant. Ce design adapté est étroitement lié à la dangerosité des tâches d'exploitation forestière. Toutefois, on peut noter que l'évolution du design vers la normalité est imposée par les contraintes économiques de Foca.

« Avec Ben je n'ai plus le choix. Il faut que j'arrive à le laisser autonome parce que le bureau il faut que je le fasse de toute façon. Je n'aurais plus de temps tout seul. Donc il faut que je l'envoie seul sur le chantier. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

b. La structuration de l'activité de gestion forestière : un apprentissage puis de des tâches de travail adaptées

Au cours des premières semaines de Ben à Foca, le dirigeant lui confie une activité d'apprentissage des activités de négociation commerciale et de gestion forestière. En effet, il lui demande de le suivre sur des chantiers de négociation et de gestion. Les tâches associées à ces activités sont réalisées entièrement par le dirigeant en présence du nouvel entrant.

« Jusqu'à maintenant Ben viens toujours avec moi rencontrer des clients. Pour l'instant il est plutôt dans une phase où il observe, où il écoute. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

Charles n'attend aucune plus value de la présence de Ben à ses côtés lors des activités de gestion et de négociation forestière. Celui-ci doit focaliser toute son attention pour apprendre les techniques, le langage, les codes, les procédures spécifiques à ce type d'activité. Il doit retenir les questions qui lui viennent à l'esprit pour les poser au dirigeant lorsqu'ils sont seuls.

« [Pendant une période on a fait beaucoup de négociations] Moi j'écoutais. Je n'essayais pas trop de m'introduire parce que j'avais peur de dire des conneries, ou de poser les mauvaises questions. Donc je posais les questions directement à Charles : « pourquoi tu lui as dit ça ? ». [...] on voyait ça ensemble après. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

Après plusieurs semaines, le dirigeant confie progressivement à Ben une activité de travail de gestion forestière. Toutefois, le contenu de ce travail est adapté puisque seules quelques tâches de gestion forestière lui sont confiées. Ainsi, dans le cadre des activités de gestion forestière et commerciale, le nouvel entrant se focalise d'abord sur le travail de rédaction de devis. Dans un second temps, il accède également au travail de repérage de parcelles

forestières. D'autres types de travaux spécifiques à la gestion forestière et commerciale s'ajouteront ainsi un à un à l'ensemble de ses activités, faisant progressivement évoluer le contenu adapté de son travail.

« Je lui ai dit que c'était petit à petit qu'il allait d'abord apprendre à faire des devis. Toute la partie administrative. Et puis ce matin par exemple, c'était la 1^{ère} fois qu'il est allé sur un chantier, essayer d'avoir le maximum de données. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

Autrement dit, dans un premier temps le contenu du travail de gestion forestière et de négociation commerciale ne correspond pas au contenu « normal » d'un technicien gestionnaire forestier à Foca.

2.2.2. L'actionnement du levier « contenu d'information »

Nous ne cherchons pas à décrire la nature du contenu d'information transmis à la recrue, mais simplement à identifier comment est structuré et organisé ce contenu.

Le dirigeant de Foca organise une chronologie du contenu d'information qu'il transmet. En effet, il diminue progressivement le détail de ses explications sur le contenu et la coordination du travail. Dans l'extrait suivant on constate qu'au fil des jours et des semaines, la désignation des tâches et la coordination de la recrue avec les autres membres de l'entreprise est de moins en moins explicitée au nouvel entrant.

« Le 1^{er} jour, je lui ai dit : « Là il faut balayer, là il faut que tu ailles chercher de l'essence ». Enfin des choses très simples, très précises. [...] Pour l'instant c'est encore moi qui dis : « bon et bien Benjamin tu feras ça, Fabrice tu feras ça. Moi je fais ça », pour ne pas que les uns et les autres se mélangent les pattes. Après quand on va avoir l'habitude de travailler ensemble je lui dirai de moins en moins, voire plus du tout. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

2.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »

Comme nous l'avons vu, une pratique de reconnaissance identitaire est mise en œuvre dès la phase de socialisation anticipée de Ben à Foca. Elle se poursuit après l'entrée de la recrue. Cette reconnaissance de l'identité du jeune homme n'est pas liée à la compatibilité de sa personnalité avec le système social puisqu'au contraire certains éléments de sa personnalité apparaissent comme contradictoires avec ce système. Autrement dit, il s'agit d'une sorte pratique de reconnaissance identitaire immédiate et a priori. Il faut noter que ce n'est pas parce que l'identité est a priori reconnue qu'il n'y aura pas d'ajustement identitaire. En effet, comme nous le montrons plus loin, d'une part, Ben éprouve des conflits entre son identité et son nouvel environnement organisationnel quelques semaines

après son entrée dans l'entreprise, ce qui nécessite un ajustement identitaire de sa part. D'autre part, Ben renonce progressivement aux projets personnels qu'il avait avant d'entrer à Foca (devenir guide de moyenne montagne) car il s'engage de plus en plus dans l'entreprise. En d'autres termes, un ajustement identitaire de la recrue se fait y compris dans un contexte de socialisation caractérisé par des pratiques de reconnaissance identitaire immédiate et a priori.

2.2.4. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

Nous distinguons deux sortes de groupes sociaux à Foca : le groupe des recrues et le groupes des « techniciens gestionnaires forestiers » ou groupe de pairs. Nous décrivons comment l'entreprise et ses membres structurent la mise en relation de la recrue avec ces groupes sociaux et leurs représentants.

a. La constitution de groupe de formation: une pratique de mise en relation des recrues

Les deux nouveaux entrants sont mis en relation à travers la constitution de groupe de formation. En effet, ils doivent se former ensemble au cours d'activités de travail ou de pur apprentissage. C'est le cas par exemple, de l'apprentissage de la rédaction des devis.

« Sur le plan informatique, ils ne sont pas capables aujourd'hui de rédiger un devis. J'essaie de les faire participer tous les deux à ça quand j'en fais un. »

[Dirigeant de Foca, entretien 1]

De même, le jour de notre premier entretien, Ben et Fab ont chacun pour la première fois, réalisé de manière autonome un travail de repérage en forêt. Le dirigeant les a réunis dans pour préparer ensemble ce repérage, puis pour évaluer le résultat de leur travail. Ces activités de formation sont systématiquement « animées » par le dirigeant.

« [Pour] connaître les éléments principaux à noter pour estimer un devis [...] on s'est consulté, on était 4 [avec le stagiaire canaque]. Donc voilà, chacun donnait ses idées. [...] Tout à l'heure on va faire les points forts et les points faibles de nos repérages et puis les devis. On va voir ça ensemble tous les deux [le nouvel entrant et le dirigeant] ou tous les cinq. [Ils l'ont finalement fait tous les cinq]. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

Encadré 3 . Un contexte caractérisé par la présence de deux recrues : source de relations privilégiées, de concurrence et d'émulation

Le contexte d'intégration de Ben est caractérisé par la présence d'un autre nouvel entrant : Fab entré à FOCA huit mois avant lui, en tant qu'apprenti en BTS « gestion et exploitation forestière ». Sa formation en CFA lui a permis d'acquérir certaines des connaissances théoriques en matière de gestion forestière que Ben devra apprendre sur le tas. Au moment de l'arrivée de Ben dans l'entreprise, Fab n'a pas terminé son processus de socialisation organisationnel. Ainsi à Foca, le contexte social de l'intégration de Ben est caractérisé par la présence simultanée de deux nouveaux entrants dont les phases de socialisation sont déphasées. On comprend que dans ce contexte le nouvel entrant le plus expérimenté puisse faire profiter de ses récents apprentissages à son nouveau collègue. Mais il s'avère également que le nouvel entrant le moins expérimenté a un rôle d'agent socialisant. En effet, en observant Ben, Fab se rend compte qu'il est moins consciencieux que lui sur le soin du matériel. Autrement dit, Ben est une source d'information pour le nouvel entrant Fab, utile à ses ajustements aux normes de soin du matériel de l'entreprise.

« Et sinon par rapport au soin du matériel, justement, là c'est à moi de faire des progrès. [...] Et bien d'ailleurs Ben le fait ce matin. Il va penser à nettoyer les machines plus souvent que moi. »

[Apprenti à Foca, entretien 2]

Le dirigeant de Foca génère inconsciemment une forme de concurrence entre les deux nouveaux entrants pour devenir ses « partenaires » et accéder aux tâches de gestion des forêts. En effet, avant l'arrivée de Ben, Fab pensait être le seul « partenaire » du dirigeant, mais il sait désormais que ce ne sera pas le cas. Toutefois, il estime avoir une avance sur la relation partenariale avec le dirigeant et se désigne comme « le bras droit » de Charles, reléguant Ben au rôle secondaire de « bras gauche ».

« Un jour quand Ben n'était pas encore là, Charles voyait les choses...par exemple que l'on soit chacun chef d'une équipe. Que l'on ait notre équipe, que l'on gère nos chantiers. Donc finalement que je sois son égal. [...] Moi je serai le bras droit, lui [Ben] ce sera le bras gauche. »

[Apprenti à Foca, entretien 1]

La concurrence entre les deux recrues produit une forme d'émulation qui pousse Fab à montrer au dirigeant qu'il prend des initiatives. Il tente ainsi d'infléchir sa position relative dans l'entreprise.

« Fab m'a dit : « j'ai fait exprès de ne rien dire pour voir comment Ben allait réagir sur le chantier. » [...]Et donc du coup après Fab m'a fait un retour en me disant : « oui, j'ai vu qu'il avait fait ci, qu'il avait fait ça. Je trouve que c'est bien » [Moi je ne lui avais rien demandé] ».

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

Ben se rend compte que ses lacunes théoriques par rapport à Fab peuvent l'empêcher d'accéder à l'activité de gestion des forêts. En effet, le nombre de forêts gérées par l'entreprise est relativement limité. Dès lors, toute nouvelle forêt en gestion fera l'objet d'une concurrence entre les deux jeunes hommes. Il entreprend donc de développer ses connaissances et n'hésite pas à utiliser les cours de BTS du dirigeant.

« Charles a trouvé une nouvelle forêt que l'on pourrait avoir en gestion [...]j'espère qu'il fera appel à nous [...]. C'est ce qui m'intéresse le plus. [...]C'est vrai que ce ne sera pas évident, parce que Charles ne pourra pas nous filer à tous la mise en place d'un PSG ou ce genre de truc. Donc je pense que ce sera en priorité Fab. [...] Ce qui est logique parce c'est lui qui est le plus compétent maintenant par rapport à ça. Mais moi j'aimerais bien m'investir un peu là-dedans. J'ai un peu tout à apprendre dans ce domaine quand même, même si je connais les grandes lignes. Donc des fois, ça m'arrive de prendre les cours de Charles si je me pose une question. Pour y jeter un œil. [...] j'aimerais bien avoir un peu plus de temps pour pouvoir approfondir un peu toutes mes connaissances. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

La concurrence entre les recrues génère donc deux types de comportements, d'une part une

tentative de « prise de pouvoir » de Fab sur Ben et d'autre part, la motivation de Ben pour travailler et développer ses compétences.

« J'ai tendance un peu à me faire ensevelir par Fab. Alors qu'on a vraiment la même fonction, on est au même niveau, mais ce sera lui qui prendra les décisions. [...] Des fois ça m'embête parce que je propose des trucs qui sont bien et en fait, il faut le faire à sa sauce. [...] Une fois j'abats un arbre, il était juste à côté de moi et puis effectivement, la souche n'était pas jolie et j'avais bien l'intention de la retailler. Il me regarde et il me fait : « tu me retailles cette souche là ! ». Et dans ma tête je me disais : « mais t'es qui toi pour me dire ça ? ». [...] Mais je n'ai rien dit. [...] je ne vais pas me faire marcher dessus non plus quoi. [...] Il faut faire ses preuves et s'affirmer. Oui c'est ça, et potasser ! »
[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

b. La constitution d'équipes de travail : une pratique de mise en relation de la recrue avec son groupe de pairs

Tous les membres de Foca appartiennent à un même et unique groupe de pairs : le groupe des techniciens gestionnaires forestiers. Le dirigeant est un représentant modèle de ce groupe (l'un des pionniers et concepteur de ce type d'emploi dans sa région). Le travail en équipe permet une mise en relation de la recrue avec ce groupe et ses différents représentants.

c. L'organisation de pauses et de loisirs : une pratique de mise en relation recrue/groupe social

Des pauses et des loisirs (une pendaïson de crémaillère quatre mois après l'entrée de la recrue, des apéritifs certaines veilles de week-end) sont organisés par les membres de Foca. Ce faisant, ils influencent la mise en relation de Ben avec le groupe social. En effet, l'arrivée de l'équipe au bureau le matin, les déjeuners ou encore les trajets jusqu'aux chantiers, constituent des moments de détente au cours desquelles des discussions en tout genre permettent de mettre Ben en relation avec les membres de l'entreprise.

« [Le premier jour] ce qui était sympa, c'est que le midi on est allé manger au restaurant, bon ce qui fait qu'on avait une pause, on pouvait discuter. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

Les membres de Foca discutent beaucoup entre eux lors de ces moments de pauses et apprennent rapidement à bien se connaître.

2.2.5. L'actionnement du levier « stratégies de socialisation de la recrue »

Nous identifions à Foca des pratiques influençant la mise en œuvre de stratégies de recherche d'information et de stratégies de modification de l'environnement de la recrue.

a. Les pratiques favorisant la stratégie de recherche d'information par consultation de sources matérielles et interpersonnelles

i. Les pratiques réduisant le coût social associé à la consultation des membres en place de l'entreprise

A Foca, la transmission active d'information par des agents socialisants enthousiastes et disponibles, contribue à réduire le coût social que Ben associe à leur consultation. Ainsi l'adoption de ce type d'attitude favorise la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information de la recrue par consultation des sources interpersonnelles.

ii. Les pratiques facilitant l'accès physique aux sources matérielles d'information

- **Le don de sources matérielles**

La stratégie d'acquisition d'information de la recrue par consultation de sources matérielles est favorisée par le don de ces sources. Le dirigeant donne en effet à Ben des factures, devis, bons de commande. La consultation de ces documents de travail permet au nouvel entrant de connaître les tâches des chantiers, autrement dit le contenu de son travail. Par ailleurs, certains sont des documents qu'il devra être capable de réaliser seul à terme, et qui lui sont donc également utiles pour comprendre l'évolution de son travail et l'ajustement nécessaire de ses connaissances.

« J'ai vu des devis et puis aussi des commandes de chantier où le commanditaire d'une parcelle à dégager, décrit les tâches à réaliser. Des cartes, ce qu'ils appellent des bons de commande sur lequel apparaît les tarifs, ce genre de chose. [...] [J'ai regardé un devis] de moi-même, pour mieux comprendre la tâche à réaliser. Voilà, on était sur le chantier et il y avait ça dans la voiture »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

Mais en plus de ces documents de travail, le dirigeant donne au nouvel entrant des documents diffusant des informations sur la situation financière de l'entreprise : des relevés bancaires de l'entreprise ou des brochures sur le prix du matériel d'exploitation forestière, un document de demande de subvention au Conseil Economique et Social, ou encore les feuilles de paie des autres membres de l'entreprise. Il s'agit de documents qui ne sont pas nécessaire au travail de la recrue mais qui lui sont diffusés dans un objectif de compréhension plus large de l'organisation.

« Je lui ai montré au fur et à mesure des cartes, des devis. [...] Une demande de subvention au conseil d'analyse économique, [...] toutes les brochures que j'avais de tracteurs. [...] ce matin je leur ai donné leur fiche de paie. Elles ne sont pas sous enveloppe. Et je leur ai montré aussi le relevé bancaire de l'entreprise. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

- **La centralisation de sources matérielles**

La présence d'une bibliothèque à Foca permet de regrouper et de centraliser des sources matérielles d'information, et facilite ainsi la mise en œuvre d'une stratégie de recherche d'information de la recrue par consultation de ce type de sources. En effet, dans cette bibliothèque sont présents les cours de BTS du dirigeant de Foca. Ben prend souvent l'initiative de consulter ces sources d'information afin de compléter ses lacunes théoriques en matière de gestion forestière.

« C'est super à notre disposition il y a une bibliothèque avec ses cours aussi. Ses cours de forêt, les choses comme ça. [...] je vais m'y mettre [à travailler et à lire ses cours]. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

« Donc des fois aussi, ça m'arrive de prendre les cours de Charles, si je me pose une question. [...] Tous ses cours sont là et puis c'est super clean, tout bien classé et tout. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

Dans la bibliothèque de l'entreprise sont également présents des ouvrages provenant de la bibliothèque personnelle du dirigeant de Foca. Ce type de documents est également consulté par Ben.

« En ce moment je suis en train de lire un bouquin qui était dans la bibliothèque qui n'est pas en rapport avec la forêt. C'est un type qui est allé vivre dans le grand nord pendant six mois, dans la taïga [l'auteur est un ami personnel de Charles qu'il a présenté aux membres de Foca]. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

Il faut noter qu'en mettant à disposition ses ouvrages personnels, le dirigeant contribue à développer une culture générale commune aux membres de son entreprise.

« On a plaisir à ouvrir un bouquin, à regarder ces forêts du monde entier, tropicales et tout. En plus là avec Christian [le stagiaire] qui vient de Nouvelle Calédonie, bon et bien là on a tout de suite envie de prendre un bouquin et à voir les arbres qu'il y a chez lui. A quoi cela ressemble un figuier. C'est une ouverture aussi culturelle. Mais bon ça, c'est plus personnel. C'est plus pour l'entente... C'est vrai que cela peut être un outil de fédération entre nous. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

« Il y a plein de livres qui n'ont un peu rien à voir...enfin, toujours dans le domaine de la forêt, mais pas dans la gestion des travaux forestiers. Qui peuvent être intéressants pour notre culture générale. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

Enfin, une gestion centralisée des documents administratifs commence à se mettre en place à Foca, facilitant là encore l'accès et la recherche d'information par la recrue.

iii. Les pratiques facilitant l'accès physique aux sources interpersonnelles d'information

Le positionnement de Ben dans l'espace de travail à proximité des sources interpersonnelles facilite leurs interpellations pour acquérir des informations. Toutefois, le bruit des machines utilisées dans le cadre des travaux forestiers limite l'utilité de travailler à proximité de ses collègues pour les consulter.

b. *Les pratiques favorisant les stratégies de recherche d'information par observation de sources interpersonnelles*

Le positionnement de la recrue dans l'espace assure son accès visuel aux sources interpersonnelles et favorise la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation des agents socialisants. En effet, le principal espace de travail du nouvel entrant à Foca est la forêt. Le dirigeant structure cette espace naturel en utilisant une méthode qui permet aux membres de son équipe de rester à proximité les uns des autres afin d'être visuellement accessibles. Ce faisant, il positionne la recrue dans l'espace et lui permet de favoriser l'observation des gestes et de la cadence de ses collègues tout en travaillant.

« J'ai une méthode de travail pour qu'il puisse m'observer et que l'on puisse tous s'observer. Il faut que l'on puisse tout le temps se voir les uns les autres, déjà par sécurité, au cas où il y ait une chute d'arbre ou etc. [...] Souvent on travaille en ligne, sur les lignes de plantation. S'il y en a un qui avance plus vite que l'autre, plutôt que de recommencer une autre ligne, et bien l'autre va venir dans l'autre sens, de manière à ce que l'on soit toujours à peu près à côté. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

c. *Les pratiques favorisant les stratégies de modification de l'environnement de la recrue*

Le nouvel entrant à Foca développe au cours de ses premières semaines, un conflit identitaire lié à l'incompatibilité entre l'activité de l'entreprise (exploitation commerciale de la forêt) et ses valeurs écologiques personnelles.

« C'est toujours difficile de me dire que la forêt est source d'argent. C'est même de pire en pire. Je ne pense pas que je tiendrai toute ma vie parce que je fais bien trop de choses qui sont contre mes convictions. [...] Dans un dégagement, en faisant tomber un genêt, un nid de muscardin s'est ouvert avec les petits qui venaient de naître. J'ai fait ce que j'ai pu, je les ai remis dedans avec le nid à côté mais ils étaient condamnés. [...] A Puy Long pour l'élargissement de leur déchetterie, forcément c'est d'utilité publique, mais de là à débroussailler et raser à blanc tous les arbres...c'est un site qui est d'une grande valeur écologique puisque c'est une pelouse sèche, une pelouse calcaire avec des orchidées, un tas de papillons. C'est

un site qui mérite d'être classé ou ce genre de choses. Et nous on est à fond avec les débroussailluses, tout couper : les orchidées et tout... Les boules quoi ! »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

Ben propose de faire évoluer un certain nombre de méthodes de travail et le matériel de l'entreprise pour trouver un compromis entre cette activité d'exploitation commerciale de la nature et ses valeurs écologiques. Autrement dit, il proagit pour faire évoluer son environnement organisationnel de manière à faciliter ses propres ajustements identitaire.

« Il ne faudrait plus faire de dégagements ou de travaux pendant les périodes de nidification. [...] C'est ce que je disais à Charles. [...] Il faut faire autre chose l'été et l'hiver faire ce type de travaux. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

« Ben essaie d'être très diplomate : « Ah et bien ce serait bien qu'on utilise des huiles bio. Bon c'est sûr c'est un peu cher mais on travaillera plus, hein patron ? ». »

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

Les membres de Foca accordent une certaine considération aux propositions d'innovation de la recrue : ses idées sont reconnues comme louables mais leur application difficile en l'état actuel de l'entreprise. Autrement dit, ses idées sont entendues, reconnues mais non formellement appliquées pour des raisons de rentabilité économique. Cette simple prise en considération des propositions d'innovation encourage Ben à poursuivre sa stratégie de modification de son nouvel environnement de travail.

« Charles pense que ce n'est pas forcément mauvais [de ne plus faire de dégagement en période de nidification], mais qu'en même temps ce n'est pas forcément possible. Des fois il me prend au sérieux, des fois ça le fait un peu rire. [...] Maintenant Charles me dit aussi : « j'aimerais bien révolutionner ça, adapter la sylviculture au maximum à la fragilité de la nature ». »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

« On en a discuté et l'on s'est dit qu'il ne faudrait pas, par exemple, travailler pendant les périodes de nidification. Ce serait peut-être un truc à mettre en place. Oui, il nous a appris des petites choses sur une espèce qui logeait dans des genêts par exemple. [...] il faut essayer. [...] C'est vrai qu'il y a un échange maintenant qui se fait là-dessus et c'est bien. »

[Apprenti à Foca, entretien 2]

« Je considère [son conflit identitaire] dans le discours que je peux avoir avec Ben [...]. Je lui en ai déjà parlé par exemple que ce serait une éventualité de passer aux huiles bios. Et puis que l'on prenne en compte des essences de bois un peu différentes plutôt que systématiquement le chêne rouge Douglas. Seulement on travaille d'abord pour des clients et les clients ont leurs propres exigences. Si l'on arrive à les orienter vers cela tant mieux, mais...voilà, il faut bien vivre quoi. »

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

Finalement, le dirigeant de Foca adopte l'une des propositions d'innovation de Ben. En effet, six mois après notre enquête, nous apprenons que l'entreprise utilise désormais les huiles biologiques. On peut penser que l'adoption d'une de ses propositions d'innovation devrait favoriser encore la stratégie d'innovation mise en œuvre par la recrue de Foca.

2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »

Dans ce paragraphe, nous décrivons les pratiques de transmission d'information des agents socialisants à Foca, en distinguant les modalités de transmission active et passive. Nous rappelons que nous distinguons ces deux types de transmission par leur caractère verbal (transmission active) ou non verbal (transmission passive) (chapitre 2). Il s'agit ici de comprendre comment les membres de l'entreprise structurent cette transmission verbale ou non verbale.

a. Les modalités de transmission active d'information à Foca

i. Enseigner

Le dirigeant de Foca organise parfois la transmission d'information dans un objectif pédagogique, c'est-à-dire dans l'objectif d'organiser la construction de la connaissance des nouveaux entrants. En effet, il met en œuvre à l'occasion de certains apprentissages, un véritable programme de transmission d'information pédagogique avec explication, démonstration, essai, correction et nouvel essai.

« J'explique comment on va faire, je le fais, il observe, il cherche à faire pareil et ce n'est pas exactement cela, donc je corrige, ou alors il pose des questions, il dit : « et bien je n'y arrive pas à faire exactement comme toi, explique moi ». Et là effectivement on ajuste et là c'est le top quoi. On apprend vachement plus vite comme ça. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

L'information répétée quotidiennement sur la dangerosité des travaux forestiers et l'énumération quotidienne des normes de sécurité, relèvent également d'une véritable pédagogie, d'un objectif de construction des connaissances, de réflexes de travail.

« Et bien là par exemple ça fait 15 jours qu'il est embauché [...]. Il faut tous les matins rappeler les consignes de sécurité : de bien mettre le pantalon de sécurité, les chaussures de sécurité, et le casque, avec une grille de protection pour le visage, des gants. Aujourd'hui il fait chaud, il faut lui rappeler de bien mettre tout ça parce que c'est dangereux. Et il ne se rappelle pas forcément tous les jours que c'est dangereux. »

[Dirigeant de Foca, entretien 1]

De même le rappel des erreurs de la veille illustre la perspective pédagogique de la transmission d'information du dirigeant.

« Le RDV est toujours fixé ici donc on a toujours un petit briefing le matin avant de partir : « Ah et bien tiens, hier on avait oublié ça, il faut qu'on pense à le prendre. Ca, ça ne nous a pas servi, on peut le laisser ». »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

On constate que le dirigeant est le seul agent socialisateur de Foca qui peut se permettre d'assumer la transmission d'information sous forme d'enseignement. L'apprenti serait peu crédible dans ce type de mission.

ii. Informer

La plupart du temps, le dirigeant de Foca n'organise pas la transmission d'information dans un objectif pédagogique mais transmet l'information plus spontanément, de manière moins réfléchie, moins organisée, en réponse ou non à un questionnement du nouvel entrant. L'information peut également faire suite à l'observation d'une erreur ou une maladresse commise par la recrue.

« Je n'avais jamais fait ça, élaguer un arbre. Je me suis planté. Charles m'a vu faire et il m'a expliqué comment faire. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

[...] Et puis dès que ça ne va pas il me dit : « non mais attend, ce n'est pas bon du tout ce que tu fais là ». Donc il me remontre, il prend le temps et...il se fout de ma gueule un petit coup gentiment, on se marre et puis...ça passe quoi »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

Lorsque les erreurs sont répétées ou lorsqu'elles sont relativement graves, la transmission d'information qui suit, est plus ferme, plus directive. Le dirigeant de Foca doit alors faire preuve d'autorité, ce qui n'est pas forcément facile, étant lui-même en cours de socialisation au rôle de dirigeant d'entreprise.

« Je leur ai dit : « et bien vous avez vu votre erreur ! Je vous ai montré au bureau comment accéder au chantier et vous n'avez pas fait attention ! Maintenant il faut être beaucoup plus rigoureux sur l'accès au chantier ! » Et là c'est pour moi que ça a été dur, parce que la gestion de personnel, c'est-à-dire mettre l'ambiance sympathique, former, expliquer, vulgariser les techniques etc. Ca : pas de problème. [...] Mais l'aspect chef, ferme : « attention les gras vous avez merdé, on a perdu une demi journée, ça ne va pas ! », ça pour moi ça a été vachement dur. [...] C'est la première fois que je suis obligé de remettre les pendules à l'heure. »

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

iii. Conter

Nous relevons à Foca une forme de transmission d'information par le dirigeant consistant à conter des histoires marquantes de l'entreprise ou de la profession. Il s'agit la plupart du temps, d'histoires d'accidents survenus sur des chantiers d'exploitation forestière. Ces récits permettent au dirigeant de faire prendre conscience à la recrue de l'importance du respect des normes de sécurité de l'entreprise.

« C'est plutôt au casse-croute à midi que l'on raconte ce type d'histoire d'accident. [...] Charles en raconte pas mal. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 1]

« Une fois moi je me suis fait surprendre, ça paraît incroyable, mais en pleine forêt j'étais perdu à des hectares de n'importe où, et il y a un chien qui est arrivé à 2m de moi. Donc forcément avec le bruit de la tronçonneuse, je ne l'avais pas vu et j'ai eu une peur terrible et j'aurais pu avec la tronçonneuse ou quoi avoir... [...] j'ai entendu parler de quelqu'un, enfin je ne veux pas te raconter des trucs horrible, mais...une toute petite branche qui lui est rentrée dans la carotide et il est mort en plusieurs heures en plus, enfin bon...c'est catastrophique.»

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

b. La transmission passive d'information : l'exemplarité

Dans certains cas, le dirigeant de Foca agit consciemment de manière exemplaire pour diffuser des informations en espérant que le nouvel entrant les observera et les intégrera dans ses comportements et attitudes. C'est le cas par exemple, pour la transmission des informations relatives aux normes de sécurité.

« Je mets le véhicule dans le sens du départ, que je mets un plot sur le côté d'une route pour prévenir qu'il y a un véhicule qui est garé [...] je ne sais pas s'ils le font systématiquement [quand je ne suis pas là]. Ils n'en ont peut-être pas conscience, mais quand je suis avec eux, je le fais spontanément donc ils le voient. J'attends d'eux qu'ils observent et qu'ils reproduisent. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

Le dirigeant de Foca se montre également exemplaire sur le plan du code vestimentaire de manière à ce que Ben intègre progressivement ce code important pour l'image de l'entreprise.

« Il est jeune, il est plus habillé à la dilettante, alors que les propriétaires s'attendent à quelqu'un de...Enfin moi, quand je vais en rendez-vous client, j'essaie de m'habiller un peu plus en forestier type ONF : chemise blanche, pull vert, voire une veste. [...] Je pense qu'il va comprendre que l'image est importante [...] [Même] si l'image n'est pas 100% celle que Benjamin voudrait avoir. »

[Dirigeant de Foca, entretien 2]

Enfin, dans le cadre des activités de gestion forestière et de négociation commerciale, le dirigeant se met en scène et demande à la recrue d'observer et d'apprendre. Il doit alors se montrer exemplaire pour optimiser l'apprentissage de Ben.

2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »

Nous observons que le dirigeant de Foca prend l'initiative de modifier certains éléments constitutifs du nouvel environnement de travail de la recrue dans l'objectif de favoriser son ajustement identitaire. En effet, il envisage d'écarter partiellement la recrue de l'activité d'exploitation commerciale de la forêt et lui propose en échange de développer une activité d'animation en forêt. Ce faisant, il module l'activité du nouvel entrant et modifie les contours du rôle organisationnel qui lui était attribué au départ.

« On en a bien reparlé avec Charles et il y aurait vraiment le potentiel au sein de l'entreprise. A la limite il me délèguerait la fonction de mettre en place un volet animation/ tourisme au sein de Foca. »

[Nouvel entrant à Foca, entretien 2]

« Ben est vraiment « gestion et protection de la nature », donc je pense qu'il aimerait pouvoir travailler sur ces aspects là. Notamment au niveau de l'animation [...] ce qui me plairait c'est qu'il se mette à faire de l'animation en interne. Par exemple avec Nature et Découverte. C'est prévu quoi. [...] Et si l'on pousse un petit peu ce volet là, ce pourrait être intéressant d'aller prospecter des écoles par exemple. »

[Dirigeant de Foca, entretien 3]

En modifiant les activités de Ben dans l'entreprise, le dirigeant de Foca ne propose pas simplement une innovation du rôle de la recrue, mais aussi une innovation des activités de l'entreprise (il ne s'agit plus uniquement d'une activité l'exploitation forestière mais aussi d'une activité d'animation en forêt), ainsi que ses clients (l'entreprise projette de s'adresser aux écoles etc.). Charles agit donc sur la socialisation organisationnelle de Ben en modifiant les caractéristiques de son entreprise.

2.3. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca

L'intégration de Ben à Foca est relativement bien réussie. En effet, le jeune homme s'engage de plus en plus dans l'entreprise. Il envisage de rester plus longtemps que ce qu'il prévoyait avant son entrée, et de modifier son projet professionnel pour assurer sa position à Foca. Toutefois, au moment de notre enquête Ben n'est pas totalement satisfait de son travail dont les tâches s'inscrivent parfois en opposition à sa grande sensibilité écologique. Ce conflit identitaire qu'il ressent laisse planer un doute sur son maintien dans l'entreprise. Mais la prise en compte de ce conflit identitaire par les membres de l'entreprise et la

perspective d'évolution qui lui est proposé (activité d'animation en forêt) ont eu pour conséquence d'infléchir sa satisfaction. Ainsi, plus de deux ans après son entrée, Ben est toujours au sein de Foca.

Le cas de Foca permet de poser les premiers jalons de la compréhension de la structuration de la socialisation organisationnelle par l'entreprise et ses membres. Ce cas permet de d'identifier l'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle mis en évidence à partir de la littérature interactionniste et par ailleurs, d'affiner la connaissance de l'actionnement de ceux qui émergent des travaux de Van Maanen et Schein (1979).

Enfin, le cas Foca permet de mettre en évidence que la grille de lecture par levier de socialisation organisationnelle fonctionne dès la phase de socialisation anticipée du nouvel entrant. Le tableau suivant récapitule les différentes modalités d'actionnement des leviers de socialisation à Foca en conservant une distinction entre les phases de socialisation pré et post entrée.

Tableau 36 . Récapitulatif des modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle à Foca

<i>Leviers de socialisation organisationnelle</i>	Pratiques de socialisation organisationnelle pré-entrée	Pratiques de socialisation organisationnelle post entrée	
<i>Activité des recrues</i>		Confier à la recrue une activité de travail adapté	Confier à la recrue une activité d'apprentissage
<i>Relation recrues/système social</i>	Reconnaître a priori et systématiquement l'identité de la recrue		
<i>Relation recrue/groupe social</i>	Organiser un entretien d'embauche en situation de travail	<ul style="list-style-type: none">- Constituer des groupes d'apprenants associant la recrue- Constituer des équipes de travail associant la recrue- Organiser des pauses et loisirs associant la recrue	
<i>Contenu d'information transmise</i>	Mettre en relation la recrue avec une grande variété d'agents socialisants (structuration de la richesse du contenu d'information transmis)	Organiser chronologiquement le contenu d'information transmis	
<i>Stratégie de socialisation des recrues</i>	Pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie d'acquisition d'information par consultation de sources matérielles : <i>- Donner des sources matérielles (carte du dirigeant, prospectus sur l'entreprise)</i>	Pratiques encourageant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par consultation des sources matérielles et interpersonnelles : <ul style="list-style-type: none">- Pratique réduisant le coût social associé à la consultation de sources interpersonnelles<ul style="list-style-type: none">- <i>Adopter une attitude enthousiaste lors de la transmission d'information</i>- Pratique facilitant l'accès physique aux sources matérielles<ul style="list-style-type: none">- <i>donner des sources matérielles</i>- <i>centraliser les sources matérielles</i>	
		Pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation <i>- positionner de la recrue dans l'espace (accès visuel aux sources interpersonnelles)</i>	
		Pratiques influençant la stratégie de modification de l'environnement : <ul style="list-style-type: none">- <i>accorder de la considération aux propositions d'innovation des recrues</i>- <i>Adopter des propositions d'innovation des recrues</i>	
	<i>Aucune pratique influençant la recherche d'information de la recrue par expérimentation</i>		

<i>Mode de transmission d'information des agents socialisants</i>	Transmettre activement l'information (verbalement) : - de manière non organisée (informer la recrue spontanément ou en réponse aux questions)	Transmettre passivement l'information par l'exemplarité	Transmettre activement l'information : -de manière non-organisée (informer la recrue spontanément, ou en réponse à ses questions, ou pour corriger ses erreurs) - de manière organisée dans un objectif pédagogique (enseigner) - de manière organisée dans un objectif narratif (conter)
<i>Environnement s</i>		Modifier l'environnement de travail pour favoriser les ajustements de la recrue : - <i>Modifier le rôle-cible de la recrue</i> - <i>modifier le contour des activités de l'entreprise</i>	

3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca

Conformément au modèle d'analyse de cette recherche, nous cherchons à dégager les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

Nous distinguons à Foca une influence du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, et en retour un effet modulateur de ce contenu sur certaines dimensions du contexte que nous avons retenues pour notre analyse.

3.1.1. L'influence du contexte sur le contenu des pratiques

a. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue

A Foca, les pratiques consistant à confier à la recrue une activité de travail adapté et une activité d'apprentissage, sont influencées par le manque d'expérience et de connaissances de Ben pour pouvoir répondre aux normes de performance de son travail. En outre, il faut noter que la pratique d'apprentissage sur une durée relativement longue est possible en raison de la légère sous-activité de l'entreprise qui permet au dirigeant d'être relativement disponible pour organiser et suivre cet apprentissage. Enfin, si l'apprentissage est une activité relativement valorisée à Foca c'est parce qu'elle répond aux valeurs et fonctionnement coopératifs émergents de cette entreprise (valeurs fortement influencées par la personnalité du dirigeant). En effet, l'idéal coopératif nécessite le partage des connaissances, des informations et des savoir-faire.

b. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social

A Foca, la pratique de reconnaissance a priori et immédiate de l'identité de la recrue s'explique par la configuration de PE entrepreneuriale et au besoin stratégique et permanent d'innovation qui lui est associé. En effet, les éventuelles contradictions entre l'identité de la recrue et le système social ne constituent pas un risque pour l'entreprise. Au contraire, elles sont potentiellement sources de richesses et d'innovations. D'ailleurs elles ont, d'une part, poussé le dirigeant à opérer des modifications du rôle-cible de la recrue et de l'activité de l'entreprise, et d'autre part, elles ont poussé la recrue à proposer des innovations des méthodes et outils de travail.

Par ailleurs, la pratique de reconnaissance a priori de l'identité de la recrue est également liée à la phase de début de vie de Foca. En effet, au cours de cette phase de vie, le système social est en construction, ses contours sont flous et relativement malléables. Ainsi, il est difficile d'évaluer l'adéquation d'une identité avec ce système flou. En outre, la souplesse d'un système en émergence est plus apte à accepter l'incorporation d'éléments remettant en cause son maintien, celui-ci n'étant pas encore établi.

c. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la stratégie d'innovation de la recrue

A Foca, les pratiques encourageant les stratégies de modification de l'environnement développées par la recrue sont influencées par le besoin stratégique d'innovation associé à la configuration entrepreneuriale de cette PE. En effet, dans ce contexte on accepte relativement plus facilement les propositions d'innovation des recrues.

En outre, la mise en œuvre de pratiques favorisant les stratégies d'innovation des recrues est également liée à la phase de début de vie de Foca. En effet, dans cette phase, les propositions d'innovations des recrues ne remettent pas en cause un fonctionnement qui aurait déjà fait preuve de son efficacité, mais permettent au contraire de contribuer à la construction de l'entreprise et de son fonctionnement.

Enfin, la mise en œuvre de ce type de pratique est également liée à la culture coopérative de l'entreprise Foca, où chacun est en droit de proposer des innovations, y compris les nouveaux membres.

d. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales de la recrue

A Foca, la pratique de constitution d'un groupe d'apprenants (composé des recrues) est liée au manque d'adaptation entre, d'une part, les qualifications, spécialisations et/ou expériences des deux recrues, et d'autre part, les exigences du rôle-cible de technicien gestionnaire forestier qui leur est offert.

En outre, l'organisation de loisirs (repas, apéritif, pendoise de crémaillère d'entreprise) constitue une autre pratique de mise en relation sociale de la recrue qui est liée à la culture coopérative de l'entreprise. En effet, cette culture prône des valeurs comme la solidarité, l'équité. Or dans ce type de contexte culturel, le partage de loisirs est nécessaire pour donner corps à ces valeurs.

Par ailleurs, la constitution d'équipes de travail constitue une pratique supplémentaire de mise en relation de la recrue avec le groupe social qui s'explique aussi par la culture coopérative de l'entreprise. En effet, tous les membres de Foca réalisent collectivement

tous les chantiers (sauf cas exceptionnel). Ce partage collectif du travail assure une répartition égalitaire des chantiers particulièrement difficiles entre les membres.

e. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information

A Foca, différentes pratiques contribuent à organiser le contenu d'information transmis à la recrue, à organiser la transmission d'information, à favoriser la mise en œuvre d'une stratégie de recherche d'information de la recrue. Ces pratiques sont liées à deux éléments du contexte. D'abord, la disponibilité du dirigeant qui lui permet d'organiser, de structurer ses échanges avec la recrue. Ensuite, la personnalité du dirigeant (entrepreneur, ouvert aux autres, animé de curiosité, empathique, philosophe, bavard) et la culture coopérative qui émerge dans cette micro entreprise (et qui découle d'ailleurs directement de cette personnalité) et qui valorisent l'échange d'information. En conséquence, la structuration et l'organisation de l'échange d'information sont des pratiques recherchées à Foca.

3.1.2. L'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte

A Foca, nous constatons que le contenu de certaines pratiques de socialisation organisationnelle influence le contexte organisationnel. En effet, les pratiques consistant à modifier l'environnement et plus précisément à modifier le rôle de la recrue et à lui confier une mission d'animation en forêt, contribue à faire évoluer l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire une dimension constitutive du contexte organisationnelle. Par ailleurs, certaines pratiques contribuent également à influencer le contexte individuel et plus précisément l'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible. C'est le cas des pratiques consistant à confier une activité d'apprentissage ou de travail adapté à la recrue.

3.2. Les interrelations entre processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

3.2.1. L'influence du processus sur le contenu des PSO

Il apparaît à Foca que les stratégies d'innovation du nouvel entrant influencent le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. En effet, on peut penser que si le nouvel entrant n'avait pas cherché à faire évoluer les fournitures et les méthodes d'exploitation de la forêt dans l'objectif de minimiser le conflit personnel qu'il ressent vis-à-vis de ses valeurs écologiques, le dirigeant n'aurait jamais mis en œuvre de pratiques consistant à modifier le rôle de Ben et à lui proposer une activité d'animation en forêt. Autrement dit,

sans les stratégies d'innovation de la recrue, la pratique de modification de l'environnement de Foca n'aurait jamais été élaborée (d'ailleurs, on constate que cette pratique n'avait pas été mise en œuvre dans le cadre de l'intégration de Fab, l'autre recrue de l'entreprise).

3.2.2. L'influence du contenu des PSO sur le processus de leur élaboration

En dehors des PSO consistant à actionner le levier « stratégie des recrues », qui par définition influence le processus, nous observons d'autres PSO agissant sur les jeux d'acteurs. A Foca, la pratique consistant à confier à la recrue une activité d'apprentissage de la gestion forestière et de la négociation commerciale, contribue à influencer la stratégie de recherche d'information de celle-ci. En effet, elle lui permet de développer facilement une stratégie d'observation poussée. En outre, nous avons vu que certaines pratiques consistaient spécifiquement à agir sur les stratégies de recherche d'information et d'innovation de Ben (comme par exemple le don de document, le fait de positionner la recrue dans l'espace etc.). De plus, il apparaît que la pratique de mise en relation sociale de la recrue qui consiste à constituer des équipes de travail, contribue à faire évoluer la stratégie de recherche d'information de celle-ci. En effet, le nouvel entrant peut consulter et interroger son équipier sous couvert de l'efficacité de leur collaboration, sans craindre d'effets négatifs sur son image. De même, ce type de pratique influence les actions des membres en place de Foca car elle favorise leur transmission d'information afin, là encore, d'assurer l'efficacité de leur collaboration. Enfin, on peut penser que la pratique consistant pour les membres en place, à structurer et organiser la transmission d'information (conter, enseigner) influence en retour la stratégie de recherche d'information de celle-ci. En effet, cet effort de transmission met la recrue en confiance pour questionner directement l'agent socialisant.

3.3. Les interrelations entre processus et contexte des pratiques de socialisation organisationnelle

3.3.1. L'influence du processus sur le contexte des PSO

Les stratégies d'innovation de la recrue influencent le contexte organisationnel de Foca. En effet, les propositions de Ben pour exploiter la forêt en dehors des périodes de nidification, ou pour utiliser des fournitures plus respectueuses de l'environnement, contribuent à faire évoluer certaines normes et plus généralement la culture de l'entreprise.

Par ailleurs, on peut penser raisonnablement que les stratégies de recherche d'information de la recrue contribuent à influencer une dimension du contexte individuel retenue dans

notre modèle d'analyse : l'adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible.

3.3.2. L'influence du contexte sur le processus des PSO

Il semble que la culture coopérative et les normes de communication propre à l'entreprise Foca influence les stratégies de recherche d'information et les stratégies d'innovation de la recrue. En effet, elles valorisent la communication entre les membres de l'entreprise et favorisent le développement de ce type de stratégie.

Par ailleurs, le faible niveau d'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible, génère un besoin relativement important d'information pour accroître ce niveau d'adéquation. En conséquence cette dimension du contexte individuelle semble contribuer au développement de la stratégie de recherche d'information de Ben à Foca.

En outre, on peut penser que Ben ne se serait pas permis de proposer des innovations pour une production plus respectueuse de l'environnement dans une entreprise moins encline à écouter et respecter la parole et les idées de chacun, y compris des nouvelles recrues. Ainsi la culture coopérative influence la stratégie d'innovation de cette recrue.

Il est probable que la phase de début de vie de cette petite entreprise contribue également à influencer la stratégie d'innovation de la recrue.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre présente un cas d'intégration relativement bien réussi dans un contexte organisationnel qui se démarque de plusieurs manières : d'abord par la culture coopérative de l'entreprise, ensuite par sa phase de début de vie, mais également par sa très petite taille, et enfin par l'exigence de compétences non immédiatement disponibles sur le marché du travail en raison du caractère émergent du métier de « technicien gestionnaire forestier ». Il s'agit aussi d'un contexte de PE à configuration entrepreneuriale, où en conséquence, l'innovation joue une place centrale dans la stratégie, la culture et le fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, dans le cas Foca le contexte individuel se caractérisait par la faible adaptation des qualifications et expériences de la recrue aux exigences de son rôle-cible, par la très bonne connaissance de ce rôle par le dirigeant de cette PE, et par la non-connaissance de la recrue par les membres en place. Enfin, ce contexte individuel se caractérise également par la grande disponibilité des membres en place pour guider la recrue.

Dans ce chapitre nous avons mis en évidence des pratiques de socialisation organisationnelle peu formalisées. On a constaté que tous les leviers de socialisation étaient actionnés et notamment que les pratiques favorisant l'échange d'information entre la recrue et les membres en place étaient très nombreuses. L'effet du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle a été mis en évidence. Par ailleurs, nous avons vu que certaines modalités de ce contenu influençaient quelques dimensions du contexte organisationnel et individuel. Il est aussi apparu que les stratégies de socialisation développées par la recrue avaient des conséquences sur le contenu des pratiques de socialisation (plus précisément sur les pratiques de modification de l'environnement) et sur le contexte organisationnel et individuel de l'entreprise. Nous avons constaté qu'à l'inverse, le contenu et le contexte organisationnel des pratiques de socialisation influençaient les stratégies des recrues.

Dans le chapitre suivant nous allons observer un contexte et un contenu de pratiques de socialisation organisationnelle qui se rapprochent en certains points de ceux de Foca (en raison d'une culture coopérative commune), mais qui s'en distingue grandement sur d'autres.

CHAPITRE 6.
LE CAS COOP

Chapitre 6. Le cas Coop

Dans ce chapitre, nous décrirons d'abord le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop (les éléments du contexte interne, la configuration de la petite entreprise, le contexte culturel de l'entreprise, les caractéristiques de l'emploi et du rôle-cible du nouvel entrant, les caractéristiques du nouvel entrant et les caractéristiques des agents socialisants). Nous décrirons ensuite les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle en distinguant celles relatives à la phase de socialisation anticipée des recrues et celles relatives à leur phase de socialisation post-entrée. Le processus des pratiques de socialisation organisationnelle (jeu d'acteur) sera indiqué au fil de la description des modalités d'actionnement des leviers. Pour finir, nous mettrons en évidence les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop

Coop est une entreprise de quarante salariés dont le statut juridique est à la fois celui d'une S.A. et d'une Scop.

1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Coop

L'entreprise a été créée sous un autre nom en 1975 par trois ingénieurs en génie civil, démissionnaires d'un grand bureau d'étude. Si Coop n'est pas une entreprise en début de vie, elle n'est pas non plus en fin de vie. En effet, les perspectives de continuité de l'entreprise sont d'autant plus importantes que son développement suit une progression continue depuis sa création et que l'objectif d'une Scop consiste notamment à préserver la durabilité de ses ressources. Son actuel PDG (élu en 2003 par les sociétaires) est un ancien ingénieur du secteur génie civil de l'entreprise.

L'entreprise exerce depuis sa création une activité d'étude technique sur tous les corps d'état du bâtiment. La structure de Coop se décompose donc en six secteurs :

- génie civil (13 salariés)
- fluide (8 salariés)
- électricité (5 salariés)
- voiries et réseaux divers extérieurs au bâtiment (2 salariés)
- économie de la construction (9 salariés)
- administration (5 salariés dont le PDG)

Cette activité d'étude sur tous les corps d'état du bâtiment constitue une spécificité stratégique de l'entreprise car les bureaux d'études techniques en bâtiment sont, dans leur très grande majorité, spécialisés sur un unique corps d'état.

Ses clients sont des architectes, maitres d'œuvre de gros projets de construction dont les matériaux sont très variables. Le bureau d'étude travaille également parfois sur la conception de petits bâtiments comme de grandes villas.

L'entreprise a connu un développement progressif et continu depuis sa création, passant de six salariés en 1975 à quarante salariés en 2008 dont 32 sociétaires. Les chantiers et les études réalisées sont de plus en plus complexes et importants, Coop jouissant au moment de notre enquête d'une excellente réputation sur le plan régional et national.

Les dernières années ont été économiquement très fastes pour l'entreprise qui continue d'enregistrer des bénéfices records. Cette situation est à l'origine d'une suractivité de l'entreprise, c'est-à-dire d'une relative inadaptation des effectifs à son volume d'activité.

« L'année dernière nous avions du travail pour 60 ou 70 personnes. ».

[PDG de Coop]

Le capital social de l'entreprise s'élève à 343 151 euros et son chiffre d'affaires 2006/2007 à environ 2 654 000 euros.

Plusieurs caractéristiques de Coop permettent de l'identifier comme une PE à configuration « professionnelle flexible ». En effet d'après Trouvé (2003), la PE « professionnelle flexible » est caractérisée par les hauts niveaux de formation initiale (généralement bac + 5) de ses salariés, par la forte proportion d'ingénieurs, de cadres et techniciens. En d'autres termes, ce type de PE est essentiellement positionné sur le marché du travail professionnel et la mobilité externe des salariés est élevée car leurs compétences sont transférables d'une entreprise à l'autre. Ce sont là des caractéristiques que nous retrouvons à Coop où plus de la moitié de l'effectif est composé d'ingénieurs, les autres étant presque tous des techniciens (en dehors de trois secrétaires et d'une femme de ménage). De même la stratégie de Coop, repose comme celle des PE *professionnelles flexibles*, sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de ses membres et sur la reconnaissance par la communauté professionnelle des savoirs disponibles dans l'entreprise. En effet, la reconnaissance par la communauté professionnelle de ses travaux antérieurs garantit à Coop une position certaine par rapport à ses concurrents. Par ailleurs, elle cherche à étoffer ses ressources en recrutant des ingénieurs seniors ayant accumulé des connaissances importantes sur l'ensemble de leur

carrière professionnelle, de manière à renforcer davantage la compétitivité et la reconnaissance de l'entreprise.

En outre, Trouvé (2003) montre que la stratégie des PE *professionnelles flexibles* repose également sur l'innovation permanente. C'est ce qui caractérise Coop qui s'informatise pour redynamiser son activité, qui n'hésite pas à s'inscrire sur de nouveaux marchés en incorporant de nouvelles compétences (notamment celles d'un cuisiniste)

Par ailleurs, comme les PE *professionnelles flexibles*, Coop se positionne sur le marché des services à haute intensité intellectuelle.

Le tableau suivant reprend la comparaison des caractéristiques de Coop à celles des PE *professionnelles flexibles*.

Tableau 37 .Coop : un petite entreprise à configuration « professionnelle flexible »

Dimensions distinctives des configurations de PE	Spécificité des PE professionnelle <i>D'après Trouvé (2003) et Letowski et Trouvé (2004)</i>	Caractéristiques de Coop
Composition des ressources humaines	Forte proportion d'ingénieurs et de techniciens	L'effectif de Coop est composé à 57% d'ingénieurs, à 33% de techniciens et à 10% de secrétaires et personnel d'entretien.
Le marché de l'entreprise	Secteur à haute intensité intellectuelle (concepteurs TIC, services intellectuels aux entreprises : ingénierie, études techniques, conseil en management, marketing, communication)	Coop offre un service d'études techniques, autrement dit, un service intellectuel aux entreprises.
Stratégie de l'entreprise	Le caractère professionnalisé du travail repose moins sur des savoirs standardisés que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre	Les propos de deux membres de Coop révèlent le lien extrêmement fort entre les compétences des membres de l'entreprise et leur expérience professionnelle, qu'elle ait été acquises à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise. <i>Mihaeala était en retraite. On l'a obtenu par un autre biais. [...] Elle est très, très expérimentée. Donc ça nous permet [...] d'avoir un puis de connaissances. »</i> [responsable secteur à Coop, entretien 1] <i>« Mihaeala, [...] c'est vrai que là l'expérience ! Quand elle dit quelque chose, on l'écoute vraiment ! »</i> [Ingénieur à Coop, entretien 1]
	Savoirs reconnus par la communauté professionnelle d'appartenance	<i>« Ce qui m'a poussé à venir ici ? Il y avait plusieurs choses. [...] Des projets qui avaient été menés par le bureau d'études avec une grande renommée. ».</i> [Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 1]
	Proche de la configuration entrepreneuriale par la nécessité d'innovation permanente, par les conditions de travail (intensité des horaires non imposée)	Coop se remet en question et n'hésite pas, par exemple, à demander un audit pour faire face aux prémisses d'une baisse de motivation et pour relancer la tendance positive et linéaire de son activité. Suite à cet audit, elle innove sur le plan technologique. <i>« L'activité se stabilise, la motivation s'érode et, en 1989, est engagé un audit qui relance notre progression. L'entreprise devient Coop. L'informatisation de la production est engagée, une extension des locaux de 150 m² est nécessaire pour améliorer les conditions de travail. [...] [Coop connaît par la suite] une progression significative de l'activité. »</i> [Livret d'accueil de Coop] L'entreprise diversifie son activité ou l'étendue de ses compétences en incorporant des

		<p>compétences externes.</p> <p><i>« Fin 2007 Coop se rapproche de « 2 CI » bureau d'étude spécialisé dans l'OPC et l'économie de la construction. Les deux associés de cette structure adhère à Coop pour pérenniser leur société après leur départ en retraite et consacrer leur expérience et leur renom à travers une structure performante. »</i></p> <p>[Livret d'accueil de Coop]</p> <p><i>« Donc là récemment il y a quelqu'un depuis deux ans maintenant qui fait des cuisines collectives. [...] Donc depuis qu'il est là on fait les buanderies et les cuisines collectives »</i></p> <p>[Responsable secteur génie civil à Coop, entretien 1]</p>
--	--	--

Le tableau suivant synthétise quelques caractéristiques du contexte de Coop en termes d'activité, de structure et de stratégie d'entreprise.

Tableau 38 . Premiers traits caractéristiques de Coop

Configuration de PE	Taille	Activité	Année de création	Phase actuelle et dynamique de développement	Chiffre d'affaire 2006/2007
Entrepreneuriale	40 salariés	Etude technique de bâtiments et travaux	1975	Phase de croisière Croissance maîtrisée	2 654 060

1.2. La culture de Coop

Si la culture de Coop est évidemment influencée par sa configuration de PE *professionnelle flexible*, elle l'est aussi (et sans doute davantage) par son statut de Scop. Les Scop (Sociétés Coopératives de Production) sont des sociétés commerciales qui vivent et se développent dans le secteur concurrentiel avec les mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que n'importe quelle entreprise, mais qui s'en distinguent par leur appartenance à l'économie sociale et solidaire. En effet, ce sont des entreprises qui ont su et pu développer une production de biens ou de services sous les principes suivants : « *la finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit, l'autonomie de gestion, la libre adhésion, le contrôle démocratique par les membres, la primauté des personnes et de l'objet social sur le capital dans la répartition des excédents.* » (Defourny, Laville et Cattani, 2005).

L'extrait du livret d'accueil d'une Union Régionale de Scop énonce les principes des Scop et leurs conséquences sur l'objectif de développement économique et social durable qui caractérise toute entreprise coopérative :

« La Scop est une coopérative de salariés. Elle s'oblige donc au respect des règles coopératives : la prééminence de la personne humaine (l'économie au service de l'homme), la démocratie (un associé = une voix ; élection des dirigeants par les associés), l'équité (les résultats sont équitablement répartis entre les salariés et les associés), la solidarité (mise en commun de capacité professionnelle individuelle pour développer et pérenniser l'outil de travail commun. [...] Travailler ensemble pour assurer la pérennité de l'entreprise, [...] et la qualité de l'outil de travail transmis à la génération suivante). La Scop est une entreprise. Des impératifs en découlent : être performante économiquement pour assurer une exploitation bénéficiaire et réunir les capitaux nécessaires au financement de l'outil de travail et de l'activité de l'entreprise. »

[Extrait du livret d'accueil en Scop conçu et distribué au réseau Scop d'une Union régionale de Scop]

Ainsi, les principes d'une Scop déterminent l'articulation entre un objectif de développement économique et un objectif de développement social. Cette articulation est retranscrite par l'adage coopératif : *« pas de vertu coopérative sans bonnes affaires...pas de bonnes affaires, pour une coopérative, sans vertu »* (Koulytchisky, Mauget, 2003).

Les principes coopératifs imposent également l'intégration de ce double objectif dans un horizon temporel de long terme, ce qui implique la pérennisation des ressources de l'entreprise. Or, dans une PE professionnelle, c'est-à-dire dans une entreprise ayant une activité à haute intensité intellectuelle, c'est la connaissance des salariés qui constitue la ressource clé de l'entreprise. Pour assurer la pérennisation de cette ressource, un transfert des connaissances individuelles vers une connaissance collective s'impose. A Coop ce transfert s'appuie, d'une part, sur le comportement de recherche et de transfert d'information de ses membres, et d'autre part, sur le travail en équipe.

Ainsi, l'agencement de l'espace de travail à Coop est un gigantesque open-space conçu pour favoriser ce transfert de connaissances et d'informations entre les membres de l'entreprise. Cet espace ouvert très lumineux situé dans un bâtiment neuf construit en 2003 (l'entreprise a dû changer de locaux à trois reprises pour adapter la taille de ses bureaux à l'expansion de son effectif) est disposé sur deux niveaux (le niveau supérieur étant une mezzanine)⁴².

En outre, les principes coopératifs et l'objectif de développement économique et social durable qui en découle, déterminent la stratégie, l'organisation et la vie sociale de Coop.

1.2.1. L'influence de la culture coopérative sur la stratégie

Au moment de notre enquête et dans les années qui précèdent, l'activité de l'entreprise profite de l'expansion du marché du bâtiment. Toutefois, son développement économique est maîtrisé de manière linéaire pour assurer la pérennisation des ressources et la qualité de vie au travail de ses membres. Les sociétaires de Coop ont par exemple estimé qu'au-delà de quarante salariés, la qualité de vie au travail pourrait être affectée (risque de perte de convivialité, d'organisation administrative trop lourde et de perte des relations à dimension humaine avec les clients). La décision a donc été prise d'optimiser le développement économique à ce seuil d'effectif.

«Le développement n'a pas été du style « start-up » : monter, descendre, s'effondrer, remonter, descendre etc. On essaie justement d'être très linéaire, et

⁴² On peut noter par ailleurs qu'au rez-de-chaussée se trouvent également quelques pièces cloisonnées (le bureau du PDG, deux salles de réunion, les toilettes et la cuisine) et que Coop dispose d'un grand parking et d'un jardin entourant ses locaux. L'ensemble se trouve dans une zone artisanale en banlieue d'une ville de 140 000 habitants.

d'ailleurs, de se limiter aussi en nombre de personnes pour garder une certaine façon de travailler, une façon de vivre, une façon d'être. On veut rester entre 40 et 45 personnes maximum. [...] Et c'était une volonté plus ou moins générale de rester ce nombre là. [...] [On a la possibilité de se développer beaucoup plus mais on s'y refuse] ce n'est pas un manque d'ambition, c'est une façon de vivre. Voilà, on fait des supers chantiers, on n'a pas besoin d'être plus nombreux. »

[PDG de Coop]

Ainsi, Coop renonce à certains projets pour se maintenir sur ce que l'on peut désigner comme son seuil maximal de développement.

« On essaie de jongler en disant le moins possible « non » à nos clients. »

[PDG de Coop]

Ce choix génère une relative surcharge de travail des membres de l'entreprise.

1.2.2. L'influence de la culture coopérative sur l'organisation et la GRH

Quelques travaux mettent en évidence la spécificité du management en Scop, montrant l'impact de la propriété collective des entreprises et des principes coopératifs sur le management (notamment Boncler et Hlady Rispal (2004)). Conformément à ces travaux, nous constatons qu'à Coop, l'objectif du management durable des ressources humaines, a effectivement des conséquences sur l'organisation du travail, la répartition des tâches et sur la structure de l'entreprise. Cela se traduit par le non cloisonnement des fonctions, l'absence de grille de postes, la volonté de gommer l'association de la répartition des tâches à une quelconque hiérarchie. Dès lors, le contenu du travail et les responsabilités ne sont pas associés au niveau de qualification, ni à un type d'emploi.

« Alors, ici il n'y a pas de cases où les gens rentrent, c'est-à-dire par rapport à une grille de convention collective, où l'on peut avoir « dessinateur 1 » qui va faire telle chose, etc. Ici non. Bien au contraire, c'est très, très flou.

[PDG de Coop]

Ainsi, la majorité des dessinateurs font, en plus du dessin, du suivi de chantiers et/ou du suivi d'affaires et/ou du calcul technique. Ils n'ont d'ailleurs dans certains cas aucune tâche de dessin.

« Disons qu'un dessinateur peut-être amené, s'il s'investit et s'il le désire, à faire des tas de choses qui n'ont rien à voir forcément avec le dessin. [...] c'est suivant pratiquement les compétences de chacun. Il se peut très bien que quelqu'un qui est dit « dessinateur », d'abord ait un salaire supérieur à un ingénieur et des responsabilités supérieures. »

[PDG de Coop]

L'idéal coopératif a donc des implications sur le système hiérarchique et sur le système de mobilité interne de Coop. L'évolution du contenu du travail des salariés et de leurs responsabilités dépend presque uniquement de leur envie personnelle. Les motivations ne sont pas contraintes par celles des autres (décision d'un supérieur hiérarchique, ou concurrence à la promotion entre collègues).

« Une personne peut évoluer autant qu'elle le souhaite. Si elle désire le faire et s'il a les compétences pour cela, personne ne la freinera. »

[PDG de Coop]

Du point de vue du système hiérarchique, la taille de l'entreprise nécessite une organisation des ressources humaines et du travail qui impose toutefois l'existence de « responsables secteur ». Mais ceux-ci n'ont pas une mission d'évaluation du travail individuel, mais une mission d'organisation et d'évaluation du travail collectif.

« Il y a quand même une organisation sur laquelle j'ai insisté compte tenu du nombre de personnes. A 40 on ne peut pas dire que l'on met un type à la tête et puis tout se débrouille dessous. Non. Il y a cinq secteurs et cinq responsables secteurs qui doivent gérer leur secteur, s'occuper de la planification du travail, etc. »

[PDG de Coop]

« Le responsable n'a pas vraiment tendance à regarder la productivité de chaque individu. Il regarde la productivité du secteur. C'est pour cela que l'on fait des bilans souvent, très souvent même, pour voir globalement comment se situe le secteur. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 1]

Enfin, la répartition du travail au sein d'un secteur se matérialise par la composition d'équipes mêlant souvent plusieurs ingénieurs et plusieurs dessinateurs (selon la taille du projet). Par ailleurs, ces équipes sont tournantes de façon à favoriser le décroisement des individus, des informations et des connaissances.

1.2.3. La construction du système social autour des principes coopératifs

Le gouvernement de l'entreprise découle de la propriété collective des ressources. Cette propriété des ressources par les salariés-sociétaires implique une redistribution financière égalitaire des bénéfices de l'entreprise. Ainsi, la rémunération des membres de l'entreprise n'est pas uniquement conditionnée à leur contribution en matière de responsabilités au travail et à leur niveau de compétences, mais aussi au résultat du collectif de travail.

Enfin, il faut noter que le statut de Scop, confère au groupe social un pouvoir de décision majeur dans l'organisation puisque les décisions sont prises démocratiquement en conseil

d'administration (puis mises en œuvre par le PDG) et que ce conseil vérifie la cohésion entre les décisions collégiales, le travail du collectif et celui du dirigeant.

1.3. Les emplois et les rôles des deux nouveaux entrants

A Coop, nous suivons l'intégration de deux recrues : Colin et Coline. Le premier est présent depuis trois mois dans l'entreprise lorsque nous commençons notre enquête, la seconde depuis six semaines.

1.3.1. L'emploi et le rôle de Colin

Colin est embauché en CDI sur un emploi d'ingénieur dans le secteur « génie civil » de Coop. Pour l'instant il n'est pas responsable de projet mais se dit « simple ingénieur », c'est-à-dire qu'il endosse soit la responsabilité de la conception technique de bâtiments relativement simples, soit la mission de conception technique d'une partie de bâtiment inscrite dans un vaste projet de construction sous la responsabilité d'un autre. Il vient juste de terminer sa période d'essai de trois mois au moment de notre premier entretien.

Son embauche s'inscrit dans la volonté de l'entreprise de pourvoir un emploi vacant. En effet, le bureau d'étude cherche sans succès depuis deux ans, à remplacer le responsable du secteur génie civil (devenu PDG de Coop). Après avoir essuyé plusieurs échecs de remplacement par mobilité interne, c'est finalement Jérémie (un ingénieur) qui endosse le rôle de responsable secteur, laissant vacant son propre poste d'ingénieur en génie civil. Coop connaît des difficultés pour recruter des ingénieurs en génie civil car cette spécialisation constitue une ressource relativement rare sur le marché du travail.

« Sur le marché du travail dans nos métiers d'ingénieur on ne trouvait personne. Très difficile de recruter quelqu'un, [...] Quand je suis parti [du poste de responsable secteur] [...] on en a désigné un, en interne, assez jeune. Ça n'allait pas. On en a désigné un autre qui est parti. Donc [...] on a dit : « on va essayer de recruter en externe quelqu'un qui a dix à quinze ans d'expérience [...] ». On n'a pas trouvé. On a fait appel à une société de recrutement qui a cherché par annonce classique puis par appel direct chez des concurrents partout en France, et on n'a pas trouvé. Donc j'ai proposé le poste de responsable à Jérémie. »

[PDG de Coop]

C'est donc dans ce difficile contexte de recrutement que Colin est embauché.

Le rôle d'ingénieur en génie civil endossé par Colin est un rôle très bien connu par l'entreprise puisqu'occupé depuis toujours et actuellement partagé par quatre autres membres de l'entreprise. Colin devient donc membre d'un groupe de pairs à Coop.

1.3.2. L'emploi et le rôle de Coline

Coline est embauchée en CDI comme dessinatrice en bâtiment après avoir passé une période d'essai avant embauche de deux jours. Elle a une activité de conception graphique de projets techniquement conçus par les ingénieurs du secteur génie civil. Elle n'a pas terminé sa période d'essai lors de notre première rencontre. Ses difficultés pour être acceptée par le collectif la rendent d'ailleurs sceptique quand à l'issue de cette période. Finalement elle sera embauchée et c'est en tant que salarié en CDI que nous la rencontrons lors de notre second volet d'entretiens.

Son emploi de dessinatrice a été créé par Coop suite à la réception de sa candidature spontanée afin de réduire la surcharge de travail des membres du secteur génie civil. En effet, les dessinateurs en bâtiment constituent des ressources rares sur le marché du travail, d'autant plus lorsqu'ils sont expérimentés comme Coline. Ainsi, le dirigeant de Coop n'hésite pas à profiter de l'occasion de cette candidature spontanée, pour répondre à un besoin interne d'amélioration de la qualité de vie au travail. Il faut souligner qu'une autre candidature spontanée de dessinateur en génie civil a été déposée à peu près en même temps que celle de Coline, ce qui est un fait rare selon le dirigeant.

Le rôle de dessinateur en génie civil endossé par Coline est un rôle très bien connu par l'entreprise puisqu'occupé depuis toujours et d'ailleurs actuellement partagé par sept autres membres de l'entreprise. Coline devient donc membre d'un groupe de pairs à Coop.

Il faut noter que malgré l'arrivée de Colin et de Colin, les salariés de Coop ressentent toujours une certaine surcharge de travail.

1.4. Les nouveaux entrants

1.4.1. Colin, nouvel entrant à Coop

Colin, âgé de 24 ans, est issu d'un milieu aisé (sa mère était institutrice et son père ingénieur). C'est un jeune homme souriant qui aime plaisanter lors de nos entretiens. Il s'exprime très bien et analyse de manière assez fine les situations. Colin se dit sportif (entraînement quotidien de triathlon). Il est originaire de Haute-Savoie et diplômé d'une école d'ingénieur, spécialisé en génie civil depuis deux ans.

Avant d'entrer à COOP, Colin travaillait dans un bureau d'étude en Haute-Savoie. C'est pour se rapprocher géographiquement de son amie qu'il cherche un nouvel emploi. S'il perçoit son ancien bureau d'étude de manière positive (ambiance chaleureuse, chef d'entreprise ouvert, rapports conviviaux), il considère que sa situation professionnelle s'est améliorée depuis son entrée à Coop.

Son expérience antérieure en tant qu'ingénieur en génie civil est relativement courte au regard de l'acquisition nécessaire d'une longue expérience pour disposer de compétences et de connaissances reconnues par ses pairs. Colin est donc considéré comme un ingénieur débutant car si ses qualifications et sa spécialisation sont relativement bien adaptées à l'emploi qu'il occupe à Coop, son expérience ne l'est pas suffisamment pour lui permettre d'être parfaitement opérationnel.

Le projet professionnel de Colin avant d'entrer dans l'entreprise correspond bien à sa situation actuelle puisqu'il souhaitait simplement être ingénieur en génie civil ou en géotechnique.

1.4.2. Coline, nouvel entrant à Coop

Coline âgée de 27 ans est issue d'un milieu modeste (sa mère était mère au foyer et son père VRP). Elle est animée de curiosité. Elle apparaît parfois peu naturelle dans sa façon d'être et de parler, ce qui s'explique sûrement en partie par la situation d'intégration relativement difficile qu'elle vit à Coop. Elle se dit « vive » et « volubile ». Certains membres de l'entreprise la perçoivent lors de ses deux jours d'essai en pré-embauche comme « *envahissante* ».

Elle est doublement diplômée d'un BTS en bâtiment génie civil et d'un BTS en architecture d'intérieure. Elle se dit « *plus attirée par le travail technique qu'esthétique* ». Elle a une expérience de plus de sept ans en tant que dessinatrice en bâtiment dans différents bureaux d'étude, dont deux ans dans son dernier emploi. Cette expérience relativement longue implique un niveau de compétences relativement élevé. Toutefois, elle devra développer un certain nombre de connaissances complémentaires pour assurer la réalisation de son travail dans son nouveau bureau d'étude (liées à la variété des matériaux de construction utilisés à Coop et à la complexité et à la taille importante des projets par rapport à ses précédentes expériences).

Coline est originaire du sud de la France. Son arrivée à Coop s'inscrit dans son désir, partagé avec son ami, de changer de région et de se « *mettre au vert* ». C'est d'abord son ami qui a trouvé un emploi dans la région de Coop. Elle l'a suivi tout en poursuivant son activité pour son ancienne entreprise sous forme de télétravail pendant six mois. Elle perçoit d'ailleurs celle-ci de manière relativement négative par rapport à Coop (moins de considération pour les techniciens, moins de collaboration et moins d'esprit d'ouverture qu'à Coop).

Son projet professionnel avant d'entrer à Coop correspond bien à sa situation actuelle puisqu'il consistait simplement à trouver un emploi de dessinatrice en bâtiment dans la même ville que son ami.

Nous récapitulons les informations principales concernant les emplois et caractéristiques des deux nouveaux entrants dans le tableau suivant.

Tableau 39 . Emplois et caractéristiques des nouveaux entrants à Coop

Nouvel entrant	Emploi	Mission	Age	Qualification	Trait visible de personnalité	Origine sociale
Coline	Dessinatrice CDI	Dessin de structure de bâtiments	27	BTS	Volubile	Famille modeste
Colin	Ingénieur CDI	Conception technique de structures de bâtiments	25	Diplôme d'ingénieur	Sportif	Famille aisée

1.5. Les agents socialisateurs de Colin et Coline

Les agents socialisateurs de Colin et Coline sont relativement nombreux puisque les 38 autres salariés de l'entreprise peuvent à un moment ou un autre contribuer à transmettre des informations utiles aux apprentissages et ajustements des deux nouveaux entrants ou à les structurer par d'autres biais. Nous présentons ici les seuls agents que nous avons interrogés.

1.5.1. Michel : PDG de Coop, ingénieur en génie civil

Michel est un homme de cinquante cinq ans. Il a été élu PDG en 2003. Il est salarié et associé de Coop depuis 1979, où il a d'abord été ingénieur en génie civil puis responsable de ce secteur. Son expérience en tant qu'ingénieur dans l'entreprise s'élevant à trente ans, il constitue une ressource importante des connaissances de l'entreprise. C'est un homme chaleureux qui plaisante facilement au cours de notre entretien.

1.5.2. Jérémie : responsable du secteur des deux nouveaux entrants

Jérémie est âgé de trente ans. C'est un ingénieur en génie civil qui travaille à Coop depuis cinq ans. Il est responsable du secteur génie civil depuis moins d'un an lorsque nous le rencontrons. Il assure donc en plus de ses activités d'ingénieur, la coordination de l'équipe de travail dans laquelle s'insèrent Colin et Coline. Il est en phase de socialisation organisationnelle dans son rôle de responsable de secteur. Il est assez réservé au premier

abord, puis devient très bavard au cours des entretiens. Jérémie vient d'un milieu aisé, son père étant lui-même dirigeant d'un bureau d'étude technique dont il est l'un des associés.

1.5.3. Coralie : contact et amie de Colin

Coralie est une jeune femme âgée de 23 ans. Elle est engagée en CDI dans l'entreprise en tant qu'ingénieur en génie civil depuis sept mois au moment de l'arrivée de Colin. Elle n'est pas encore sociétaire de la Scop lorsque nous menons notre enquête. La jeune femme est une véritable amie de Colin. Les deux jeunes gens se sont rencontrés à l'IUT en Haute-Savoie et se sont suivis en école d'ingénieur dans une autre région. Une année de promotion les sépare. Ils partagent entre autres choses le goût du sport (Coralie joue dans une équipe de handball). C'est Coralie qui met en relation le PDG de Coop et Colin. Elle est l'ingénieure la moins expérimentée de l'entreprise (puisque Colin a une année d'expérience supplémentaire dans le métier). Elle est assez peu sûre d'elle sur le plan professionnel.

1.5.4. Marceline : contact et connaissance de Coline

Marceline est une femme de 31 ans, ingénieure du secteur électricité de Coop depuis 6 ans. Elle est sociétaire de la Scop et embauchée en CDI. Cette jeune femme a été le « contact » de Coline pour entrer dans l'entreprise. Les deux jeunes femmes se fréquentaient alors par connaissance interposée et c'est Marceline qui a mis en relation Coline avec le PDG de Coop. Toutefois, celle-ci connaît très mal la nouvelle dessinatrice. Marceline se dit : « *la personne la moins sociable de l'entreprise* ». En effet, elle fuit un peu les loisirs et repas organisés par Coop. Coline dit d'elle qu'elle a un certain franc-parler, et qu'elle est exubérante. Lors de notre entretien elle est relativement peu bavarde et écourte au maximum ses réponses, pressée de retourner à la tâche.

Le tableau suivant présente les agents socialisants des deux recrues de Coop.

Tableau 40 . Les Agents socialisants à Coop

	Michel	Jérémie	Coralie	Marcelline
Rôle organisationnel <i>Ancien rôles organisationnels</i>	PDG <i>Ancien ingénieur en génie civil</i> <i>Ancien responsable du secteur génie civil</i>	Responsable du secteur génie civil et ingénieur en génie civil	Ingénieure en génie civil débutante dans le métier	Ingénieure en électricité
Rôle social par rapport aux nouveaux entrants			Amie et contact de Colin	Connaissance (interposée) et contact de Coline
Qualification	Diplôme d'ingénieur	Diplôme d'ingénieur	Diplôme d'ingénieur	Diplôme d'ingénieur
Age	55 ans	30 ans	24 ans	31 ans
Caractère visible de la personnalité	Chaleureux Bavard	Réservé Bavard	Peu sûre d'elle professionnellement	(Exubérante ?) Peu sociable

1.6. Conclusion sur le contexte de Coop

Pour conclure sur la présentation du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop, nous dressons un tableau récapitulatif des dimensions de ce contexte retenues dans notre modèle d'analyse (chapitre 3).

Tableau 41 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop

Caractéristiques de l'entreprise (contexte interne et externe)	Configuration de PE professionnelle flexible
	Culture coopérative
	Entreprise en phase de milieu de vie et expérience longue de socialisation organisationnelle
	Existence d'un outil de travail spécifique à l'entreprise (intranet)
Caractéristiques de la recrue	<u>Colin</u> : Niveau de qualification adaptée mais expérience non adaptée aux exigences de son rôle-cible <u>Coline</u> : Niveau de qualification et d'expérience à peu près bien adaptés aux exigences de son rôle-cible
	<u>Colin</u> : salarié à durée indéterminée, non sociétaire <u>Coline</u> : candidat à l'embauche en période de test puis salariée à durée indéterminée non sociétaire
Caractéristique des membres en place	<u>Colin</u> : Très bonne connaissance de la recrue par un membre en place <u>Coline</u> : recrue inconnue des membres en place
	Très bonne connaissance du rôle organisationnel offert aux deux recrues
	Surcharge de travail des membres en place mais disponibilité pour les recrues

2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle de Coop

Nous décrivons les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle à Coop et distinguons les PSO associées à la phase de socialisation anticipée et celles associées à la phase de socialisation post-entrée.

2.1. Les pratiques d'intégration lors la phase de socialisation anticipée

Avant de décrire dans le détail le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle mises en œuvre lors de la phase de socialisation anticipée, nous présentons rapidement le déroulement de cette phase pour l'une et l'autre des recrues.

2.1.1. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée des deux nouveaux entrants à Coop

a. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée de Colin

La mise en relation entre Colin et le PDG de Coop se fait par l'intermédiation de Coralie, une jeune ingénieure présente depuis moins d'un an dans l'entreprise. En effet, lorsqu'elle

apprend que Colin, son ami et ancien camarade d'école d'ingénieur, souhaite venir s'installer dans la région, Coralie l'informe que Coop recherche un ingénieur en génie civil. Elle informe par ailleurs le dirigeant de la Scop que l'un de ses amis dispose du profil recherché. La jeune femme donne à ce dernier quelques informations complémentaires sur les compétences techniques de Colin, sur sa courte expérience du métier et sur sa personnalité.

« J'avais dit à Michel qu'il avait fait le même cursus que moi, qu'il avait un an de plus. Je lui avais expliqué qu'il venait d'un bureau d'études en Haute-Savoie, que c'était quelqu'un de dynamique, qu'il pouvait totalement correspondre à l'ambiance de la boîte, à l'état d'esprit de la boîte, qu'au niveau intégration, ça ne poserait, c'est sûr, aucun problème. Après au niveau technique, je savais qu'il avait de très bonnes compétences donc ce n'était pas du tout dur de le vendre. »

[Ingénieure en génie civile à Coop, entretien 1]

Parallèlement, elle informe la future recrue des avantages de Coop et plus particulièrement des implications sociales et culturelles du statut de Scop.

« J'avais expliqué à Colin le statut de Scop qui est un statut particulier, qu'on était une quarantaine, que c'était une entreprise qui était quand même jeune et dynamique et qu'au niveau intégration il n'y avait vraiment absolument aucun souci, que tout le monde vient nous aider, que si l'on a besoin d'aide tout le monde est là vraiment pour nous soutenir ou pour nous expliquer dès qu'il y a un souci. »

[Ingénieure en génie civile à Coop, entretien 1]

Colin envoie son CV au PDG conformément à la consigne donnée par son amie et c'est ensuite par téléphone que Michel fixe une date d'entretien d'embauche qui durera trois heures et demi. Colin considère que l'accueil du dirigeant a été très chaleureux. Le dirigeant perçoit de son côté, positivement la personnalité de Colin, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle il prolonge l'entretien, toujours dans un échange interactif, de manière à approfondir sa présentation de l'entreprise, de son fonctionnement et du groupe de travail. En effet, la décision d'embauche du PDG ne dépendait que de sa perception de la personnalité du jeune homme car il savait que les compétences techniques de Colin répondaient aux attentes de l'entreprise. Une fois que cette perception s'est avérée positive, il prolonge l'entretien dans un objectif de diffusion d'informations utiles à l'intégration future du nouvel entrant.

A l'issue de cet entretien, les deux hommes s'entendent sur la décision d'embauche (date d'entrée, salaire, type de contrat etc.), puis Colin fait un rapide tour d'entreprise accompagné du PDG. Le contrat de travail sera rédigé et signé dans les semaines suivantes. Le jeune homme entre dans l'entreprise deux mois plus tard.

b. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée de Coline

La mise en relation entre Coline et le PDG de Coop se fait également par l'intermédiaire d'une ingénieure de l'entreprise, Marceline, qui travaille dans le secteur électricité. Il s'agit d'une simple connaissance de Coline « *par amis interposés* ». Marceline informe le PDG qu'elle connaît une dessinatrice en bâtiment qui recherche un emploi et lui propose de lui faire suivre son CV. Elle ne peut pas lui transmettre d'information complémentaire sur Coline car elle connaît très mal la jeune femme.

« J'ai été voir Michel, en lui disant que j'avais une connaissance qui pourrait correspondre au profil et je voulais savoir s'il était intéressé pour que je récupère le CV et lui transmettre. »

[Ingénieure en électricité à Coop]

Lorsque Michel accepte sa candidature, elle en informe Coline et lui transmet à cette occasion quelques informations sur l'entreprise (et notamment sur les particularités liées au statut de Scop).

« J'ai présenté la société à Coline, parce qu'on est en Scop et ce n'est pas habituel. Donc j'ai présenté la société, ce que l'on faisait, le secteur génie civil. J'ai présenté tout ça pour qu'elle voit si ça pouvait lui correspondre. »

[Ingénieure en électricité à Coop]

Son intermédiation s'arrête là, le PDG de Coop appelle Coline pour fixer une date d'entretien d'embauche qui durera environ une heure. Contrairement à l'entretien de Colin, le responsable du secteur génie civil participe à cette entrevue. Les principes coopératifs et leurs conséquences en matière de fonctionnement, de rémunération, de gestion de l'entreprise lui sont présentés. Mais les deux recruteurs ont des difficultés à percevoir la personnalité de la jeune femme et à évaluer son adéquation avec les attentes en matière de compétences au travail et aux exigences des normes sociales coopératives. A l'issue de l'entretien ils ne prennent aucune décision et annonce à la jeune femme qu'ils doivent réfléchir pour choisir entre elle et un autre candidat. Ils rappellent Coline deux jours plus tard pour lui proposer de réaliser deux jours d'essai en pré embauche afin d'évaluer les compétences au travail de la jeune femme.

« Au cours de l'entretien que l'on avait fait avec Jérémie, le responsable de secteur, il y avait quelque chose qui...on n'était pas sûr de notre coup. [...] Et on lui a demandé de venir deux jours ».

[PDG de Coop]

Cette période d'essai a été un échec partiel. En effet, au cours de ces deux jours, Coline semble enivrée par la nouveauté que représente pour elle la collaboration entre collègues,

les opportunités importantes d'échanges, le décloisonnement hiérarchique, la convivialité entre les membres de la SCOP. En outre, la jeune femme observe la convivialité entre les membres de l'entreprise et tente d'accéder à ce même type de relation sociale. Sa stratégie d'intégration sociale au cours de sa période d'essai fait dire aux collaborateurs de Coop que Coline agit en « terrain conquis ».

« Et pendant ces deux jours ça ne s'est pas forcément très bien passé, c'est-à-dire qu'elle était tellement contente...enfin je pense que c'est une fille qui était contente de venir mais elle en a trop fait. Trop : « J'arrive ! Vous êtes tous sympa ! ». »

[PDG de Coop]

« Les nouveaux qui rentrent peuvent avoir l'impression qu'il y a une grande convivialité, enfin c'est le cas, mais ça peut déborder. [...] Dans une entreprise normale quand on rentre, on est tout de suite plutôt intimidé. On a du mal à être en confiance...et là, c'est presque l'inverse. Enfin, ça peut être presque l'inverse. Moi je crois que c'est un peu ce qui a du se passer avec Coline. [...] elle était un peu trop cool...enfin pas cool mais un peu trop directe avec les gens. »

[Responsable du secteur génie civil à Coop, entretien 1]

Le comportement de la jeune femme a été jugé par le groupe comme peu naturel et déplacé pour un candidat à l'embauche en période de test : trop familière, envahissante, voire même hautaine selon une secrétaire que Coline n'a pas salué. Mais parallèlement, le responsable du secteur génie civil a évalué le travail de Coline comme relativement satisfaisant (avec l'avis de deux dessinateurs avec lesquelles la jeune femme a travaillé). Celui-ci décide finalement en accord avec le PDG, d'embaucher la dessinatrice, jugeant son expérience et ses compétences relativement rares sur le marché du travail.

« De forts doutes avaient été émis par le secteur génie civil concernant son embauche. Les responsables hiérarchiques ont pris la décision de la prendre. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 1]

« Pour moi, ce qui est important c'est qu'elle sache faire son boulot et qu'elle soit compétente. [...] Après bon, le fait que ça soit mal passé avec des gens, c'est dommage, ça méritait des mises au point, des choses comme ça. On est dans un métier où l'on a du mal à trouver des gens, à trouver des gens qui ont de l'expérience. »

[Responsable du secteur génie civil à Coop, entretien 1]

Un autre entretien entre le PDG et Coline fait suite à cette période d'essai en pré-embauche. Il a pour objectif officiel la signature du contrat de travail. Mais Michel en profite également pour rapporter à la jeune dessinatrice le ressenti du groupe, le décalage entre son comportement et la culture coopérative, et lui conseille de modifier son comportement pour être acceptée et définitivement embauchée à l'issue de sa période d'essai en CDI. Après cette mise au point, deux semaines s'écoulent avant la date d'entrée

effective de Coline dans l'entreprise, deux semaines très difficiles à vivre pour la jeune femme (insomnie, angoisse, prise de médicaments) qui pensait ne plus être capable de repasser la porte de l'entreprise.

« La première fois, il y a des gens qui ont trouvé que j'étais un peu trop vive. Un peu envahissante. [...] j'ai conscience que je fais du bruit et que je suis peut-être un peu envahissante, mais je ne pensais pas être désagréable ! [...] ça a été l'angoisse totale, je me disais : « je ne vais jamais y arriver, ça ne va pas être possible [de retourner à Coop] ». [...] je prenais des cachets parce que je ne dormais pas. »

[Nouvel entrant à Coop]

2.1.2. Le contenu des pratiques d'intégration lors de la phase de socialisation anticipée des deux nouveaux entrants

Nous décrivons les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation à Coop lors de la phase de socialisation anticipée des deux recrues.

a. L'actionnement du levier « activité des recrues »

Le PDG de Coop et le responsable du secteur génie civil décident de confier une activité de travail à Coline au cours de sa phase de socialisation anticipée, c'est-à-dire avant son entrée effective en tant que membre de l'entreprise, dans l'objectif de tester ses compétences techniques et sociales. Il s'agit non seulement d'une pratique de mise en activité de la recrue, mais également d'une pratique de mise en relation recrue/système social (développée plus loin). Il faut noter qu'une situation de travail à l'essai est relativement stressante pour une recrue puisque comme dans un entretien d'embauche, les faits et gestes sont pris en compte pour la décision d'embauche.

b. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

L'entretien d'embauche permet la mise en relation des deux recrues avec le PDG de Coop et dans le cas de Coline, avec l'ingénieur responsable du secteur génie civil. En outre, Colin est mis en relation avec les différents groupe sociaux de Coop dans le cadre d'un rapide tour d'entreprise à la suite de son entretien d'embauche (on lui présente alors chaque membre de Coop). Coline ne réalise pas ce tour d'entreprise, mais en revanche lors de sa période d'essai en pré-embauche, elle est mise en relation avec ses pairs, ses collègues et l'ensemble des groupes sociaux de l'entreprise *via* la constitution d'équipes de travail.

c. *L'actionnement du levier « relation recrue/système social »*

Dès la phase de socialisation anticipée et plus précisément dès son entretien d'embauche, l'identité de Colin est évaluée et reconnue comme suffisamment adaptée au système social. En revanche pour Coline, la difficulté à évaluer l'adéquation de son identité avec le système sociale, impose l'organisation d'une évaluation supplémentaire et collective en contexte de travail. Au cours de cette période, certains membres de l'entreprise ressentent un conflit entre, d'une part, les normes et les principes coopératifs constitutifs de leur système social, et d'autre part, certains éléments de la personnalité de la jeune femme. Ces membres sollicitent une réunion du secteur génie civil où ils informent les autres des caractéristiques identitaires de Coline qui leur posent problème. Le ressenti individuel du manque d'harmonie entre le comportement de la jeune femme et les normes coopératives, sera rapidement partagé collectivement. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, on observe comment les ressentis individuels s'agrègent en un ressenti collectif.

« [Coline m'a fait une remarque]. Elle l'a certainement dit sur le ton de l'humour, mais je trouve ça, très, très déplacé. [...] Enfin, moi j'en ai parlé comme ça avec Tristan, pour lui dire en passant. [...] Il m'a dit : « tu devrais le dire quand même aux autres ». Quand on a fait une réunion génie civil, je l'ai raconté et tout le monde disait : « ce n'est pas possible! ». Donc ça n'a fait que renforcer l'idée que tout le monde avait d'elle. [...] elle n'a pas du tout la même mentalité que ce que l'on peut ressentir dans notre entreprise »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

Certains membres de Coop tentent alors d'agir défavorablement sur l'embauche de la jeune femme.

« Une fois que la recrue était partie, on m'a dit : « ah celle-là punaise ne la prends pas ! Elle se mêle de tout ! ». »

[PDG de Coop]

« J'ai eu des retours négatifs de mon équipe. Mais ce n'était pas que de mon équipe parce qu'il y avait aussi les secrétaires [qui ont fait un retour négatif à Michel]. »

[Responsable du secteur génie civil à Coop, entretien 1]

Le PDG et le responsable secteur décident finalement d'embaucher Coline. Toutefois, pour ne pas remettre en cause la cohésion du système social coopératif, le PDG (c'est-à-dire le représentant des sociétaires) signifie à Coline le conflit ressenti dans son entreprise. Autrement dit, il lui signifie la non-adaptation de son identité dans le système social et la nécessité d'un ajustement identitaire de sa part.

« Et bien il y a aussi le côté technique de Coline qui était intéressant par rapport à ce que l'on avait. Mais par contre je l'ai prise entre quatre yeux et je lui ai expliqué que ça s'était mal passé, qu'il ne fallait pas que ce soit comme ça. Et que c'était à elle de s'intégrer, d'aller doucement vers les gens. » [PDG de Coop]

« La deuxième fois on a eu une discussion [avec Michel] [...] il m'avait dit : « faites attention quand même, allez-y doucement [...] faites attention, parce qu'il y a des gens qui vous trouvent envahissante. Vous allez voir, vous allez vous intégrer petit à petit, prenez votre temps. ». Donc j'ai enregistré ça précieusement. »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

Ainsi, nous observons à Coop la mise en œuvre d'une part, d'une pratique d'évaluation de l'adéquation de l'identité des recrues avec le système social, et d'autre part, d'une pratique de contrainte d'ajustement identitaire lorsque l'adéquation est jugée insuffisante.

d. L'actionnement du levier « stratégies des recrues »

La stratégie d'acquisition d'information des recrues au cours de la phase de socialisation anticipée est simplement infléchie par le don d'une source matérielle d'information : le livret d'accueil. Ainsi, les recrues pourront dès cette phase chercher à acquérir des informations utiles à leurs ajustements en consultant cette source.

e. L'actionnement du levier « contenu d'information »

Nous ne cherchons pas à décrire dans le détail la nature du contenu d'information transmis aux recrues, mais simplement à identifier comment est structuré et organisé ce contenu.

Lorsqu'ils conçoivent un livret d'accueil, Coop et ses membres regroupent des informations qu'ils considèrent comme utiles aux apprentissages et ajustements des recrues. Le livret d'accueil correspond au seul document spécifiquement conçu dans un objectif d'intégration (la plupart des sources matérielles d'information accessibles aux recrues correspondent à des documents dont les informations sont regroupées dans un objectif productif ou organisationnel comme c'est le cas, par exemple, du règlement intérieur de l'entreprise ou des documents de travail). Ainsi, le livret d'accueil peut être considéré comme un véritable outil d'intégration et plus précisément comme un outil permettant de structurer le contenu d'information transmis.

Par ailleurs, il faut noter que la mise en relation de Coline avec une grande variété d'agents socialisants lors de sa période d'essai en pré-embauche, influence relativement la richesse du contenu d'information auquel elle accède. Il s'agit d'une pratique non délibérée de la structuration du contenu d'information, car la mise en relation de Coline avec une grande variété d'agents n'a pas pour but d'enrichir le contenu d'information transmis à la jeune femme.

2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle « post-entrée » à Coop

Dans ce paragraphe, nous décrivons les modalités d'actionnement de chaque levier de socialisation organisationnelle lors de la phase de socialisation postérieure à l'entrée des recrues à Coop.

2.2.1. L'actionnement du levier « relation recrues/système social »

La pratique d'évaluation de l'adéquation de l'identité des recrues avec le système social et la pratique de contrainte d'ajustement identitaire se poursuivent après l'entrée effective de Coline dans l'entreprise. Plus précisément, la pratique de contrainte d'ajustement identitaire se matérialise alors par des comportements volontairement froids et distants à son égard.

« Je pense qu'elle a ressenti qu'il y avait un certain froid de la part de pas mal de gens. Enfin il y en a beaucoup qui n'ont pas changé d'avis après son embauche. »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

« Maintenant ça fait un mois, un mois et demi qu'elle est là. [...] Ils l'ont un petit peu isolée j'ai trouvé là, tout de suite. »

[PDG de Coop]

Le PDG et le responsable du secteur génie civil constate cette pratique et ses conséquences sur le mal-être de Coline. Ils engagent de leur côté une nouvelle action sur la relation recrue/système social en signifiant à la jeune femme une nouvelle fois l'inadaptation de son comportement au système social et la nécessité d'un ajustement de sa part : elle doit désormais aller davantage vers les autres et « *se décoincer* ».

« Donc il faut que je revoie Jérémie pour voir un peu quel est le ressenti par rapport à elle. [...] Il faut qu'on la revoie pour lui dire : « décoince-toi un peu parce que ce n'est pas bon ». »

[PDG de Coop]

Encadré 4 . Stratégie d'intégration sociale de Coline

Si le contexte de non reconnaissance identitaire dans lequel est placée Coline génère chez elle un mal-être, il pousse également la jeune femme à agir pour y remédier. En effet, elle sait grossièrement quelles sont les éléments de sa personnalité qui ont dérangé les membres de l'entreprise. Elle entreprend donc de changer sa façon d'être. En deux mots, Coline s'efface et essaie de se faire oublier de ses collègues.

« J'essayais justement d'aller vers les gens. Donc je me suis dit : « bon, on ne va pas faire trop d'efforts. [...] on va y aller doucement ».

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

« Une évolution de son comportement ? Et bien du coup, elle ne parle pas beaucoup, elle parle beaucoup moins qu'avant surtout, parce qu'avant elle parlait, elle parlait, elle parlait. Et du coup maintenant elle parle beaucoup moins. »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

« Pff, mince, je l'ai peut-être un peu trop bridé ce coup ci. Elle ne parle plus, elle a peur. »

[PDG de Coop]

« C'est clair que c'est une intégration totalement ratée. Bon c'est vrai que le fait que Michel lui ait dit que...enfin je ne sais pas exactement ce qu'il lui a dit, mais qu'il fallait qu'elle essaie d'être plus réservée ou je ne sais pas, ça fait qu'elle ne parle quasiment à plus personne. »

[Responsable secteur à Coop, entretien 1]]

Face à la difficulté évidente de changer sa personnalité « volubile », Coline adopte une sorte de stratégie d'évitement pour limiter ses contacts avec ses collègues et dissimuler sa personnalité. En effet, elle organise ses temps de pauses et de déjeuner de manière à éviter ses collègues. Elle s'arrange pour partager ses pauses avec des personnes extérieures à son secteur et relativement peu causantes.

« Il y a un rituel très précis, il y a des gens qui descendent à midi, à midi et demie, à une heure. Alors à midi [...] ils font les mots croisés. Ensuite en général c'est le génie civil qui descend, donc Coralie, Tristan, Jérémy, Arnaud, Franck, Colin. Et l'ambiance change à ce moment là. Au début c'est l'heure des mots croisés donc c'est assez calme, après ça l'est beaucoup moins. Et c'est à ce moment là que tout le monde arrive, peut-être encore une heure après pour manger vite fait ou boire le café. [...] On est une vingtaine à manger ici. [...] moi, comme je descends souvent tôt je ne vois pas forcément tout le monde. »

[Nouvel entrant, dessinatrice à Coop]

De même, Coline évite de participer aux loisirs proposés par le comité d'entreprise car ces situations représentent une occasion supplémentaire de se confronter au groupe social et une occasion d'exposer sa personnalité.

« oui [dans un petit soupir], il y a des activités sportives organisées. [...] Non, je n'ai pas participé à ça puisque je suis arrivée et que j'étais toute nouvelle... donc voilà. Ça faisait un peu beaucoup peut-être. »

[Nouvel entrant, dessinatrice à Coop, entretien 1]

2.2.2. L'actionnement du levier « contenu d'information transmis »

Nous n'observons pas d'organisation chronologique du contenu d'information transmis aux recrues de Coop. En revanche, la mise en relation des recrues avec une grande variété d'agents socialisants influence la richesse et la variété du contenu d'information qui leur est transmis. Enfin, le choix d'un tuteur peut être également une manière de structurer la richesse du contenu d'information transmis à une recrue. En effet, à Coop le tuteur est choisi en fonction de la richesse des informations et connaissances qu'il pourrait potentiellement transmettre aux recrues.

« Michaela est à la retraite mais travaille ici. C'est un très bon référent technique mais qui n'a pas l'esprit maison, de ce qu'on a l'habitude de faire, du fait qu'elle a

peu d'expérience à Coop [...] Je ne souhaite pas qu'elle soit tutrice. [...] En termes d'ingénieurs, moi je trouve que je suis trop jeune et que j'ai assez à faire à côté [pour être un tuteur]. [...] j'aimerais bien qu'officiellement ce ne soit pas moi le tuteur. [...] ce qui fait que moi mon idée, c'est d'impliquer Michel parce que c'est un ingénieur génie civil. Je voudrais qu'ils l'aient comme tuteur. »

[Responsable secteur génie civil à Coop, entretien 2]

2.2.3. L'actionnement du levier « activité des recrues »

Nous décrivons comment Coop et ses membres structurent l'activité des recrues.

a. La structuration d'une activité d'apprentissage

Colin est positionné en situation d'apprentissage au cours de ses premiers jours à Coop. On n'attend pas de lui qu'il travaille pour être immédiatement productif pour l'entreprise mais exclusivement qu'il travaille pour développer ses connaissances personnelles. Ainsi, il découvre notamment le réseau informatique, les logiciels, les documents collectivement partagés et spécifiques à l'entreprise. Cette activité est accompagnée successivement par différents membres du secteur génie civil.

Coline ne sera jamais positionnée en situation d'apprentissage de ces outils.

b. La structuration d'une activité de travail dont le contenu est adapté

Après deux jours de présence à Coop, Colin est positionné en situation de travail. Autrement dit, on attend désormais de lui qu'il travaille dans l'objectif d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

« On m'a donné le temps de m'installer, de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. [...] pendant deux, trois jours, j'ai regardé quels sont les logiciels, quels sont les moyens qui me sont mis à disposition pour le calcul, le fonctionnement tout bête des boîtes mail, comment on fait pour le courrier, les fax, ces choses là. Donc ça c'est des choses d'ordre général. De quels livres j'ai besoin... [...] Ensuite et bien on m'a donné un projet. »

[Nouvel entrant ingénieur à Coop]

Concernant Coline, elle est immédiatement positionnée dans cette situation de travail.

Les deux recrues se voient confier un travail adapté à leur besoin d'apprentissage et d'ajustement. En effet, le responsable du secteur « génie civil » choisit le contenu de leur travail dans l'objectif de favoriser leurs apprentissages et ajustements, et non pas dans un objectif de productivité pour l'entreprise. Ainsi, il confie à Colin des projets dont l'échéance est très lointaine ou des projets pour lesquels les clients sont relativement conciliants, de manière à lui permettre de travailler sans pression et à favoriser ainsi ses apprentissages et ajustements.

« On essaie de donner aux nouveaux des choses sur lesquels on a un peu de temps ou pour lesquels les partenaires sont sympas. [...] un nouveau quand il prend un dossier un peu important, il commence par prendre les phases du début. Ce sont des phases de conception où l'on discute beaucoup et où il n'y a quasiment pas de pression. [...] Il peut se passer un an, deux ans sans qu'il n'y ait véritablement de pression. »

[Responsable du secteur génie civil]

De même, le responsable secteur confie aux deux nouveaux entrants des projets nouveaux par rapport à leurs expériences antérieures, s'assurant ainsi du développement de leurs connaissances.

« Coline commence un projet où il y a du bois et du lamellé collé. Donc c'est quelque chose qu'elle connaissait beaucoup moins bien [par rapport à ses expériences passées à par rapport à ce qu'on lui a confié jusqu'à maintenant]. Le but c'est que tout le monde devienne polyvalent, même si l'on a de petites spécificités ou des choses que l'on préfère faire. [...] Il faut donc qu'elle se mette au reste aussi. »

[Responsable du secteur génie civil]

« Colin n'avait jamais fait de bois, c'était donc intéressant qu'il en fasse. C'est les premières phases du projet [qui lui ont été confié] donc ce n'est pas encore trop gênant qu'un nouveau s'y mette. »

[Responsable du secteur génie civil à Coop, entretien 2]

Ainsi, le responsable secteur structure un contexte de travail dans un objectif d'apprentissage personnalisé et non pas dans un objectif de productivité.

Toutefois, il faut souligner qu'il ne peut pas toujours suivre ce positionnement des recrues en situation de travail adapté et personnalisé. En effet, les nouveaux entrants ingénieurs doivent souvent reprendre des petits projets en cours commencés par d'autres membres de l'entreprise et mal préparés. L'objectif n'est pas de les « bizuter », de les déstabiliser ou de les tester, mais de répondre aux exigences de l'activité économique de l'entreprise.

« Quand il y a un nouveau qui arrive, les anciens ne peuvent pas donner les gros projets puisqu'ils sont déjà dessus depuis longtemps. Donc en attendant il fait les petites merdouilles qu'on n'a pas le temps de faire. [...] Effectivement ce ne sont pas des projets faciles parce ils ont été mal préparés. »

[Responsable du secteur génie civil]

De même, les nouveaux entrants dessinateurs doivent dépanner leurs pairs pour répondre à l'urgence de certains projets.

« Je suis arrivée dans une période où il y avait beaucoup de choses à faire, [...] j'ai dépanné beaucoup de gens parce que c'était urgent. Donc j'ai fait des petites choses très, très ponctuelles : un mur, un escalier, un poteau. »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

c. La structuration d'une activité de travail dont les attentes de performance sont adaptées

En plus d'un contenu du travail relativement adapté à l'objectif d'apprentissage des nouveaux entrants, les recrues sont positionnées dans des situations de travail caractérisées par des attentes de résultat et de performance adaptées à ce même objectif. Autrement dit les membres de Coop tiennent compte du fait que les résultats et la performance au travail des recrues sont temporairement contraints par leur mission d'apprentissage.

« Le dessin du petit bâtiment en lamellé collé, Coline l'a refait plein de fois, parce que ça ne va pas trop [...] mais on ne peut pas demander en même temps aux gens d'apprendre et de progresser et en même temps d'être performant. La performance s'acquiert au fur et à mesure. »

[Responsable du secteur génie civil]

« Quand on est nouveau et bien évidemment, on connaît moins de choses que les autres. Donc il faut que l'on passe du temps à fouiller dans les bouquins pour savoir d'où viennent les choses. [...] On permet aux jeunes de passer du temps à se renseigner, à savoir d'où viennent les choses. Et les gens le comprennent. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 1]

Mais les attentes en matière de performance au travail sont relativement moins adaptées pour Coline que pour Colin. En effet, contrairement à Colin, elle réalise parfois des tâches de travail qu'elle connaît et maîtrise déjà très bien en raison de son expérience professionnelle relativement longue et pour lesquelles, elle doit fournir une qualité et une performance de résultat identique à celle d'un dessinateur opérationnel de l'entreprise.

« C'était quelque chose que je maîtrisais, c'était que du béton, donc ce n'était pas spécialement dur. Donc il fallait faire le même travail qu'auraient fait les autres, le même travail que ce qui était attendu des autres. »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

2.2.4. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

En tant que membre de l'entreprise, la recrue est évidemment mise en relation de multiples façons avec les membres de Coop et les différents groupes sociaux. Ce qui nous intéresse ici est de comprendre comment l'entreprise peut formaliser cette mise en relation sociale des recrues. Nous distinguons quatre types de groupe à Coop : le groupe des recrues, celui des pairs, celui des contacts (amis ou connaissances des recrues avant leur entrée à Coop) et celui de leurs collègue ou équipiers de travail.

a. La constitution d'équipes de travail composées de plusieurs recrues : une pratique génératrice de tension

Les équipes de travail sont conçues à Coop de manière à minimiser la mise en relation des recrues entre elles.

« On évite en fait de regrouper les nouveaux entre eux. [...] ça permet quand même de faire un mix pour pouvoir les former aux méthodes de Coop. »

[Responsable secteur à Coop, entretien 1]

Mais pour répondre aux impératifs économiques de court terme, les nouveaux entrants se retrouvent parfois à former des équipes de travail. A Coop, Coline et Coralie sont associées en tant qu'équipières sur un projet de construction. Nous constatons que cette mise en relation des recrues en équipe de travail génère une situation de stress et des tensions entre elles. En effet, Coralie surveille étroitement le travail de Coline afin de se prémunir contre un résultat médiocre de leur collaboration dû à un manque de compétences de celle-ci.

« Vu qu'elle aussi débute, ce n'est pas forcément le mieux de travailler avec un ingénieur débutant et un dessinateur débutant. [...] Du coup, moi c'est vrai que je surveille quand même ce qu'elle fait. »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

De son côté, Coline connaissant l'expérience professionnelle réduite de Coralie, se tourne vers d'autres ingénieurs et dessinateurs plus expérimentés pour acquérir des informations utiles à son travail. Ce faisant elle ne déroge pas aux règles de transfert de connaissances de la Scop (puisque les nouveaux entrants sont incités à se tourner vers les agents socialisateurs identifiés comme les plus compétents pour répondre à leur question afin d'assurer le transfert optimal des connaissances individuelles pour la construction d'une connaissance collective pérenne). Mais en l'occurrence son comportement revient à reconnaître le manque de compétence de la jeune ingénieure et heurte la susceptibilité de celle-ci. Leur relation, qui était déjà relativement difficile, en est un peu plus affectée. En réaction, Coralie impose un certain respect à son égard en signifiant à Coline l'existence d'un rapport hiérarchique entre elles et l'existence d'une norme sociale qui lui impose de se tourner vers elle.

« Coline avait un problème sur un escalier [...] elle a demandé à tout le monde du secteur sauf à moi. [...] Elle me fait : « tu as l'air occupé, donc je n'ai pas voulu te déranger. ». Je lui ai dit : « de toutes les façons on est tous occupés donc forcément tu déranges quelqu'un ! Donc autant que tu me déranges moi, parce que c'est mon projet ! [...] quand on a un projet, on demande à l'ingénieur qui s'en occupe et on ne va pas déranger les autres ! ». »

[Ingénieure à Coop, entretien 1]

Après deux mois, les relations entre les deux jeunes femmes se sont relativement améliorées, grâce notamment au retour du responsable du projet sur lequel elles collaborent, et grâce à son arbitrage entre elles. Désormais elles parviennent davantage à se faire confiance, ou plus exactement à faire confiance au salarié plus expérimenté qui contrôle leur travail respectif.

« Maintenant elle ne va plus vérifier derrière moi et moi je ne vais plus vérifier derrière elle, quand elle dit un truc. [...] Mais je crois que si ça va mieux aussi

c'est parce qu'il y a une personne qui est arrivée. C'est Tristan. Il n'était pas là, la dernière fois, il était en congés. C'est lui qui est le responsable du projet. Et de ce fait, on a quelqu'un pour arbitrer. Quand on n'est pas d'accord, souvent on lui fait confiance pour trouver la meilleure solution et, au pire, c'est lui qui se fait taper dessus ! »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 2]

b. Mise en relation des recrues avec leur groupe de pairs par la constitution d'équipes de travail

La mise en relation des recrues avec leur groupe de pairs est favorisée par la constitution d'équipes de travail tournantes composées de plusieurs représentants de ce groupe. Il faut noter d'ailleurs que ce type de mise en relation favorise considérablement les apprentissages et ajustements des recrues. En effet, Coline n'avait jamais eu l'occasion de travailler dans des équipes changeantes composées de plusieurs dessinateurs au cours de ses expériences professionnelles antérieures. Elle constate les bienfaits de ce mode de mise en relation avec ses pairs du point de vue du développement de ses connaissances.

« Ca m'a fait bizarre parce que moi je ne suis pas du tout habituée. Là où je travaillais avant, c'était un dessinateur pour un ingénieur et en gros chacun se débrouillait avec son projet. Il n'y avait pas du tout de communication. Au niveau graphique, les plans de mon collègue qui était juste à côté de moi, ça n'avait rien à voir avec les miens. C'était vraiment chacun son monde. [...] Et là j'ai été intéressée de voir que tout le monde travaillait avec tout le monde, que les équipes ne sont pas fixes. Et j'ai appris ! Oui, en l'espace des deux premières semaines, j'ai l'impression d'avoir appris vraiment beaucoup de choses. »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

En outre, dans le cadre d'une profession à haute intensité intellectuelle comme celle d'ingénieur, les compétences des individus se développent avec l'expérience et d'autant plus lorsqu'ils sont au contact de leurs pairs. Ainsi la constitution d'équipes de travail, composées de plusieurs ingénieurs, constitue un mode de mise en relation des jeunes recrues ingénieurs avec leurs pairs qui favorise considérablement le développement de leurs compétences professionnelles. Colin mesure donc lui aussi l'accélération du développement de ses compétences depuis son entrée à Coop.

« Si j'ai bien compris [dans son ancien bureau d'étude], Colin était assez seul, assez isolé. Pour faire des études, il n'avait personne à qui demander conseil, comment on fait ? »

[PDG de Coop]

« Le fait de travailler avec les autres c'est vraiment un plus. Surtout quand on est un jeune ingénieur comme ça, on a besoin d'avoir des personnes qui sont là pour nous aider, pour nous expliquer comment ça marche, comment ça fonctionne le métier. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 1]

Encadré 5. Certains pairs identifiés par le collectif comme des «puits de connaissance»

Dans la profession d'ingénieur, les compétences se développent continuellement au cours des années d'expérience des individus. Ainsi, une longue expérience professionnelle est associée à un niveau de compétence élevé. Dans le domaine de l'ingénierie en génie civil, deux ingénieurs particulièrement expérimentés sont considérés comme des « *puits de connaissances* » par les membres de Coop. Il s'agit de Mihaeala et Michel qui ont chacun plus de trente ans d'expérience.

« Mihaeala est très, très expérimentée. Donc ça nous permet comme on est une équipe très jeune, d'avoir un puits de connaissances. [...] Bon, il y a aussi Michel [le PDG] qui est là. »

[Responsable du secteur génie civil à Coop, entretien 1]

c. La constitution de groupes d'apprenants : une pratique de mise en relation sociale des recrues

Le responsable du secteur génie civil de Coop envisage de constituer un groupe de formation permanent composé de l'ensemble des ingénieurs du secteur (nouvellement recrutés ou non). Ce groupe aura une activité d'apprentissage. En effet, il suivra de manière hebdomadaire ou mensuelle des cours théoriques, sur des thèmes identifiés comme méritant d'être approfondis par au moins un membre du secteur. Chaque cours devrait être présenté par un volontaire ayant une bonne maîtrise du thème.

« On va mettre en place, une fois par mois un petit cours, entre guillemet, uniquement dans le génie civil. Donc là, on a regardé un peu ce que chacun souhaitait approfondir, et on va faire deux heures de thème un peu formalisé. »

[Responsable du secteur génie civil].

La constitution de ce groupe d'apprenants est un mode singulier de mise en relation de la recrue avec ses pairs et collègues.

d. La constitution de binômes de tutorat : une pratique de mise en relation sociale des recrues

Une mise en relation relativement formalisée entre les recrues et un représentant de leur groupe de pairs a été mise en place quelques mois après notre période d'enquête. La constitution de ces binômes de tutorat est une pratique qui structure la mise en relation de la recrue avec les membres de l'entreprise.

« Il y a deux techniciens qui ont pas mal d'expériences, François et Philippe et qui sont d'un naturel plutôt réservé. Donc le système du tutorat ça permettrait de forcer un peu les jeunes à aller les voir un peu plus »

[Responsable secteur à Coop, entretien 2]

e. La mise en relation des recrues avec les différents groupes sociaux à travers l'organisation de pauses et de loisirs

L'organisation de pauses détentes par les membres de Coop influence la mise en relation des recrues avec l'ensemble des groupes sociaux de l'entreprise. En effet, la norme à Coop consisterait à prendre des pauses dès que le besoin s'en fait sentir. La plupart des membres de Coop prennent donc le temps de faire quelques pauses et en profitent pour boire un café, un thé ou même pour jouer au foot dans le jardin.

« Ça, les pauses c'est sacré [rires] ceux qui boivent le café, le boivent à 8h, à 10h, à midi ils mangent. Il y a une nouvelle pause à 16h et puis le soir en partant, des fois, on se réunit aussi. »

[Nouvel entrant, ingénieur à Coop, entretien 1]

L'organisation quasi-continue de ces pauses permet aux nouveaux entrants d'être au contact de membres de l'entreprise qui ne font pas partie de leur secteur ou équipe de travail. Toutefois, en pratique, les nouveaux entrants prennent leur pause avec ceux qu'ils connaissent le mieux c'est-à-dire ceux avec qui ils travaillent. Et plus précisément, parmi eux, avec ceux avec qui ils ont des affinités.

« La pause, bon, ça fait partie d'un mouvement d'ensemble. Quand il y a quelqu'un qui se lève en disant : « bon aller, on va boire le café ». Bon, moi je ne bois pas de café, mais bon, ça m'arrive de faire la pause souvent aussi. Ça se fait un petit peu par affinité aussi. »

[Nouvel entrant, ingénieur à Coop, entretien 1]

L'organisation de loisirs favorise également la mise en relation des recrues avec les groupes sociaux de l'entreprise. En effet, certains salariés de Coop ont récemment créé un comité d'entreprise qui organise des activités sportives et culturelles en dehors du temps de travail.

« En général c'est du sport ou des activités ludiques. Moi je me suis mis dans le comité d'entreprise, on est cinq à gérer ça et à se renseigner pour faire du laser-game, un bowling... On va faire une journée canoë. Et on fait souvent, enfin une fois par mois, entre collègues, un foot en salle. Voilà, c'est marrant, ça permet de souder un peu les personnes. »

[Nouvel entrant, ingénieur à Coop, entretien 1]

Les membres de Coop organisent également de manière plus informelle des repas d'entreprise qui constituent également une pratique influençant la mise en relation des recrues avec le groupe social.

« Quand je suis arrivée il y avait un repas. Ça faisait une semaine que j'étais là, le vendredi il y a eu les tripes. Une table de quarante dehors, c'était agréable, parce que voilà, ça m'a permis de discuter avec des gens avec qui je n'avais pas encore

eu l'occasion de discuter. De voir un peu tout le monde puisqu'il y a des gens qui partent déjeuner à midi. Donc on les voit juste pour se dire bonjour le matin. »
[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

2.2.5. L'actionnement du levier « stratégie de socialisation des recrues »

Nous identifions les pratiques qui influencent les stratégies d'acquisition d'information et les stratégies d'innovation des recrues de Coop.

a. Agir sur les stratégies de recherche d'information des recrues

Les nouveaux entrants proagissent pour acquérir des informations détenues par des sources matérielles et des sources interpersonnelles. Pour les premières, seule leur accessibilité physique peut limiter la stratégie de recherche d'information des nouveaux entrants. Pour les secondes, en plus de l'accessibilité physique, la recherche proactive des informations est limitée par le risque social associé à leur consultation. Nous voyons maintenant comment Coop et ses membres contribuent à faciliter l'accès physique des sources matérielles et interpersonnelles et/ou à réduire le coût social associé à la consultation des sources interpersonnelles. Autrement dit, nous décrivons comment ils structurent la stratégie d'acquisition d'information des nouveaux entrants.

i. Les pratiques réduisant le coût social associé à la consultation d'agents socialisants

La réduction du coût social associé à la consultation d'agents socialisant est favorisée de multiples façons à Coop.

• Informer du bénéfice social associé à la consultation des agents socialisants

Les informations transmises aux recrues de Coop au cours de leurs premiers jours, sont en partie destinées à leur faire comprendre l'importance pour l'intérêt commun (plus précisément pour la pérennisation des ressources) de la mise en œuvre de stratégie de consultation de tous les salariés de l'entreprise. Les informations disponibles sur le livret d'accueil participent à cela.

« N'hésitez pas à vous renseigner dans votre service sur les méthodes de travail, les règles de vie ou autres. [...] Pour participer utilement aux réunions et au bon fonctionnement de l'entreprise, il ne faut pas hésiter à se tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise, mais aussi dans la profession. [...] Pour permettre une ambiance agréable de travail, il faut : [...] que l'on travaille en bon entendement avec les autres, avec une communication claire qui passe par la diffusion et la recherche des informations (il ne faut pas attendre dans son coin que tout arrive tout prêt). » [Livret d'accueil de Coop]

De même, lors des premiers jours de travail des recrues, le responsable de secteur insiste verbalement à plusieurs reprises sur l'importance, pour l'intérêt collectif, du comportement de recherche d'information auprès des membres de l'entreprise.

« Il faut arriver à transmettre l'envie d'aller chercher l'info là où elle est, c'est-à-dire d'aller demander aux gens. [...] Il ne faut surtout pas leur laisser croire que l'on veut qu'ils sachent tout et qu'ils se débrouillent tout seuls dans leur coin [...] ce qui est difficile à faire comprendre aux gens c'est que [...] ce n'est pas facile de transmettre tout d'un coup, donc il ne faut pas du tout qu'elle reste bloquée sur des choses et que la formation se construit en allant chercher les informations auprès des autres. Donc ça je dirais que c'est Le truc. C'est la première chose que je leur dis. »

[Responsable secteur à Coop, entretien 1]

Par ailleurs, le responsable de secteur insiste également sur le fait que la recherche d'information doit se faire auprès de tous les membres de l'entreprise. En effet, il explique aux recrues qu'elles doivent se tourner vers la personne disposant des connaissances les plus appropriées pour répondre au sujet de leur questionnement et que chacun dispose de connaissances spécifiques et variées.

« La chose sur laquelle j'insiste beaucoup, c'est que l'on est quarante et cela fait trente ans que l'on existe donc ça fait quarante fois trente fois plus de choses intéressantes à creuser pour les nouveaux. Ce qui est difficile à faire comprendre aux recrues c'est que toutes les réponses à leurs questions sont dans le bureau et qu'ils doivent se tourner vers la personne qui détient la réponse [...] Donc ça je dirais que c'est Le message important à faire passer. »

[Responsable secteur à Coop]

- **L'adoption d'attitudes enthousiastes des agents socialisants dans le cadre de leur transmission d'information**

L'attitude enthousiaste des agents socialisants lorsqu'ils transmettent des informations contribue également à réduire le coût social associé à leur consultation. En effet, ils se montrent spontanément disponibles et enthousiastes pour informer les recrues et les incitent ainsi en retour à se tourner vers eux pour acquérir de nouvelles informations.

« Michel, le PDG me renseigne sur des points précis. Il aime bien d'ailleurs. [...] Il est très accessible. »

[Nouvel entrant, ingénieur, entretien 1]

« Moi, je sais que j'apprends beaucoup avec Mihaeala, puisqu'elle est vraiment disponible, puisqu'on a les bureaux à côté, elle a envie de me faire partager les choses donc moi je n'hésite pas à aller la voir, je la trouve très accessible ! »

[Ingénieure en génie civil à Coop, entretien 2]

L'attitude positive à l'égard de la transmission d'information aux recrues, consiste également à reconnaître la normalité du questionnement et du manque de connaissance des recrues.

« Donc il faut qu'on leur montre que s'il y a un souci, tout de suite on en parle et il ne faut pas dramatiser le fait qu'ils ne sachent pas. »

[Responsable du secteur génie civil à Coop, entretien 1]

ii. Les pratiques facilitant l'accès physique aux sources d'information

- **Accès physique aux sources matérielles**

Les membres de Coop donnent aux nouveaux entrants leurs propres documents de travail, soit à la demande de ceux-ci, soit de manière spontanée.

« Chacun est arrivé en disant : « tiens, j'ai mon classeur de résumé, tu pioches dedans, tu regardes. Tiens, j'ai tout ça, j'ai ça qui va bien. ». Et ça c'est bien, ça fait gagner un temps fou. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 1]

« Je suis allée juste voir deux ou trois personnes et ils m'ont donné des fichiers basiques ressemblant pour que je puisse regarder comment ils le dessinaient. »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

La centralisation de sources matérielles sur un intranet permet également de favoriser la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par consultation de ce type de sources.

« Il y a un serveur central qui est utilisé pour stocker des archives, des affaires communes. Chacun a ses informations dans son ordinateur mais cet ordinateur est accessible par l'extérieur par d'autres personnes, sous certains dossiers accessibles, mis en partage. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieurs, entretien 1]

- **Accès physique aux sources interpersonnelles**

L'information disponible sur le livret d'accueil contribue à structurer l'accès physique aux sources interpersonnelles d'information. En effet, il fournit un organigramme qui permet aux nouveaux entrants de connaître les fonctions et spécialités de chaque membre et ainsi d'identifier les types d'informations potentiellement détenus par les différents membres de l'entreprise.

De plus, le responsable secteur contribue de manière singulière à faciliter l'accès physique aux sources interpersonnelles d'information en orientant verbalement les recrues vers l'agent socialisateur apte à répondre à la question qu'ils se posent.

En outre, le tour d'entreprise réalisé après l'entrée des recrues contribue également à structurer l'accès physique aux sources interpersonnelles, car il permet une identification visuelle de leur localisation dans l'espace.

Enfin, le positionnement des recrues dans un espace de travail ouvert à proximité de plusieurs agents socialisants, facilite l'accès physique à ces sources et la mise en œuvre de stratégie d'acquisition d'information par leur consultation. En effet, Coop a fait construire ses nouveaux bureaux selon un agencement en « open-space », le positionnement des recrues dans cet espace leur permet d'interpeller facilement les agents socialisants pour disposer d'information.

« L'« open-space » permet quand on a un problème, d'avoir un groupe de personnes qui viennent autour de soi et de le régler très rapidement sans avoir à passer un coup de fil, envoyer un mail. [...] Souvent on reste assis sur sa chaise, on dit : « dis-donc ? J'ai un problème » et c'est souvent les personnes qui sont autour de soi qui viennent.

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 1]

iii. Les pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation des sources interpersonnelles

Le positionnement de la recrue dans un espace de travail ouvert lui assure un accès visuel aux sources interpersonnelles d'information et favorise donc la mise en œuvre de stratégie d'acquisition d'information par observation de ce type de sources.

« Le fait que ce soit ouvert ici, ça me permet de voir tout ça, des choses que je ne verrais pas si facilement. [...] On apprend comment les groupes fonctionnent à l'intérieur du groupe. Les gens qui ne veulent pas travailler ensemble, les gens qui se rassemblent. Petit à petit, on apprend des subtilités du groupe. [...] quand quelque chose ne va pas que ça pète d'un côté, on s'en rend très, très vite compte. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 2]

b. *Influencer les stratégies de modification de l'environnement des recrues*

A Coop, on accepte l'apport d'innovation des nouveaux entrants sur le plan des méthodes et techniques de travail. La grande écoute et la considération à l'égard des premières suggestions, favorisent de nouvelles propositions d'innovation. De plus l'acceptation rapide des méthodes et techniques différentes proposées par les nouveaux entrants, renforce également le développement de ces stratégies.

« Le fait que Colin vienne d'une autre entreprise, il a amené de nouvelles façons de travailler quand même, en disant : « Comment vous faites ça ? Et bien moi, je faisais autrement ». Donc il y a un petit peu de remise en cause, de discussions [...] il est venu avec des nouveaux outils, des nouvelles fiches de calcul, on a modifié des choses, on a discuté [...] Enfin l'idée de la maison, c'est que chacun apporte ce

qu'il sait faire et ça enrichit l'ensemble des gens. [...] je sais que Coline a des façons de faire différentes. Sur Autocad, un logiciel de dessin, il y a des calques superposés et elle ne les utilise pas du tout de la même façon que les autres ici. Donc il y a des choses qui se sont échangées. »

[Responsable secteur à Coop, entretien 1]

La nouvelle dessinatrice semble d'ailleurs frappée par la possibilité importante dont les recrues disposent pour proposer des innovations.

« Je me suis rendue compte très vite que tout le monde arrivait avec sa solution, mais personne ne disait : « oui, c'est celle-là la meilleure ». Que les gens qui avaient le moins d'expérience pouvaient très bien présenter leurs idées à des gens qui avaient plus d'expérience et que les gens qui avaient plus d'expérience disaient : « oui mais attend, j'aime bien ton truc. ». »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 1]

2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »

Dans ce paragraphe, nous décrivons les pratiques de transmission d'information des agents socialisants de Colin et Coline. Nous distinguons les modalités de transmission active (verbalisée) et passive (non verbalisée).

a. Les modalités de transmission active d'information à Coop

Les collègues des recrues consacrent une partie non négligeable de leur temps de travail à transmettre des informations aux recrues.

« Il faut répondre aux questions, du moins essayer. Et puis être disponible. [...] ceux qui sont déjà là ont énormément de boulot, donc il faut se libérer un peu de temps pour s'occuper des nouveaux. »

[Responsable secteur à Coop]

i. Enseigner

Les pairs les plus expérimentés de Coop peuvent, en cas de nécessité, organiser une transmission d'information dans un objectif pédagogique. Tel a été le cas du PDG de Coop, ancien ingénieur en génie civil, qui a organisé sa transmission d'information à Colin sur la conception de bâtiment en bois dans un objectif pédagogique.

« Michel, qui a vu à un moment donné que j'étais bloqué, a pris deux heures de son temps pour m'expliquer de A à Z le fonctionnement de la charpente en bois. »

[Nouvel entrant à Coop, ingénieur, entretien 2]

Par ailleurs, les membres relativement plus anciens du secteur génie civil devraient être amenés à mettre en œuvre une véritable pédagogie lors des « cours théoriques » que le secteur prévoit d'instituer. Ainsi, ils devront organiser la transmission verbale d'information dans l'objectif de construire les connaissances de leurs collègues. Ces cours

devront être adaptés à tous les niveaux de compétences des individus travaillant dans le génie civil car il ne s'adresse pas seulement aux recrues.

« On va mettre en place, c'est seulement en cours maintenant, on va essayer une fois par semaine ou une fois par mois de nous faire un petit cours, entre guillemet. »

[Responsable du secteur génie civile à Coop, entretien 1]

ii. Informer

La transmission d'informations aux recrues de manière plus spontanée, non réfléchie dans un objectif pédagogique, est très importante à Coop. Il nous paraît inutile de juxtaposer des verbatim illustrant ce mode de transmission d'information de l'ensemble des membres de l'entreprise quelle que soit leur position par rapport au nouvel entrant. Cette transmission fait suite la plupart du temps à un questionnement des recrues, ou au constat d'erreurs par un équipier de la recrue.

« Des fois on fait des erreurs de bonne foi. Autant parfois on pose des questions, parce qu'on se rend compte qu'il y a quelque chose qui cloche, autant d'autres fois, par manque d'expérience, on ne se rend juste pas compte qu'il y a eu un truc, on ne se pose même pas la question. »

[Nouvel entrant à Coop, dessinatrice, entretien 2]

b. Les modalités de transmission passive d'information à Coop : l'exemplarité

Nos entretiens et observations ne nous permettent pas d'identifier une transmission d'information par l'exemplarité volontairement mise en œuvre par certains agents socialisants. Il semblerait en effet que les membres de Coop privilégient la verbalisation pour transmettre l'information.

2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »

Coop et ses membres ne prennent pas l'initiative de modifier l'environnement interne par rapport à ce qu'il était avant l'entrée des recrues dans l'objectif de favoriser leur intégration. Toutefois, on peut considérer que l'adoption de nouvelles techniques ou méthodes de travail amenées par les nouvelles recrues, constitue une pratique informelle de modification de l'environnement. En effet, il s'agit d'une pratique non mise en œuvre dans l'objectif délibéré de favoriser l'intégration des recrues à l'entreprise, mais dans l'objectif d'enrichir les techniques de travail de l'entreprise. Cette pratique contribue à faciliter l'intégration des recrues.

2.3. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop

L'intégration de Colin à Coop est une véritable réussite. Le jeune homme est engagé dans son entreprise (il participe notamment à la gestion du comité d'entreprise et à l'organisation des loisirs), il est satisfait de son travail, il souhaite rester au moins à moyen terme dans le bureau d'étude. De plus, il ne ressent pas de conflit entre son identité (ou sa vie privée) et sa vie à Coop, et il est socialement bien intégré notamment grâce à la présence de son amie Coralie dans le secteur génie civil et grâce à la perception de l'adéquation immédiate entre son identité et le système social de l'entreprise. La réussite de l'intégration de Coline est quant à elle plus mitigée. En effet, d'un côté la jeune femme est très enthousiaste et satisfaite de son travail, des opportunités de développement de ses connaissances, de ses responsabilités, des possibilités de collaborations multiples et de l'ouverture aux propositions d'innovations qu'offre Coop. Au regard de cette satisfaction, son engagement dans l'entreprise à moyen terme ne fait pour l'instant aucun doute. Toutefois, on est en droit de se demander si l'intégration sociale de la jeune femme va s'améliorer, autrement dit, si elle saura adapter sa personnalité aux exigences du système social. Dans le cas contraire, il est probable qu'elle ne supporte pas indéfiniment les marques de non-reconnaissance de sa personnalité de certains de ses collègues.

Le cas de Coop confirme l'opérationnalisation des différents leviers de socialisation organisationnelle et affine encore davantage la connaissance de leurs modalités d'actionnement. Ce cas permet notamment d'identifier un outil d'intégration - le livret d'accueil - et de comprendre sur quels leviers de socialisation il agit : les leviers « contenu d'information transmis à la recrue » et « stratégie de recherche d'information des recrues ». Par ailleurs, l'étude de ce cas complète la connaissance des modalités d'actionnement de certains leviers de socialisation. Ainsi, le positionnement de la recrue en situation de travail à l'essai apparaît comme une modalité d'actionnement supplémentaire du levier « situation d'activité des recrues » en période de socialisation anticipée. Le tour d'entreprise apparaît également comme un outil d'intégration qui assure une mise en relation des recrues avec les différents groupes sociaux, mais qui influence également la stratégie d'acquisition d'information des recrues en facilitant l'accès physique des recrues aux sources interpersonnelles. Le système du tutorat apparaît comme une modalité nouvelle de mise en relation des recrues avec leur groupe de pairs. Par ailleurs, les modalités d'actionnement de la relation recrue/système social, se distinguent de celle de Foca. En effet, la reconnaissance de l'identité de la recrue n'est pas absolue et *a priori*, mais au contraire conditionnée à l'évaluation de son adéquation suffisante au système social. De plus, nous identifions une pratique consistant à contraindre l'ajustement identitaire de la recrue au

système social. En ce qui concerne l'action de l'entreprise et de ses membres sur la stratégie d'acquisition d'information des recrues, de multiples modalités nouvelles apparaissent à Coop. Pour finir, comme dans le cas de Foca, nous n'observons pas de pratiques des membres de Coop qui favorisent la stratégie d'expérimentation des recrues. Le tableau suivant récapitule les modalités d'actionnement des leviers de socialisation à Coop.

Tableau 42 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Coop

Leviers de socialisation organisationnelle	Pratiques de socialisation organisationnelle pré-entrée	Pratiques de socialisation organisationnelle post entrée		
Activité des recrues	Confier à la recrue une activité de travail adaptée (test avant embauche) <i>(uniquement pour Coline)</i>	Confier à la recrue une activité de travail adaptée <i>(Colin et Coline)</i>	Confier à la recrue une activité d'apprentissage <i>(Colin)</i>	Confier à la recrue une activité de travail normale
Relation recrue/système social	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer l'adéquation des recrues au système social <i>(Colin et Coline)</i> - Reconnaître quasi-immédiatement l'adéquation <i>(Colin)</i> - Contraindre la recrue à ajuster son identité <i>(Coline)</i> : <ul style="list-style-type: none"> - <i>comportement froid et distant à l'égard de la recrue</i> - <i>signification des éléments de sa personnalité non adaptées au système social de Coop</i> 			
Relation recrue/groupe social	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser un ou plusieurs entretiens d'embauche (mise en relation recrues/PDG <i>(Colin et Coline)</i> et recrue/responsable du secteur génie civil <i>(Coline)</i>) - Constituer des équipes de travail (essai en pré-embauche) <i>(Coline)</i> - Organiser un tour d'entreprise <i>(Colin)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer des équipes de travail associant les recrues - Constituer des groupes d'apprenants associant les recrues - Constituer des binômes de tutorat recrue/représentant des pairs - Organiser des pauses et loisirs associant les recrues 		
Contenu d'information transmis	<ul style="list-style-type: none"> - Regrouper les informations identifiées comme utiles aux apprentissages et ajustements des recrues (livret d'accueil) - Mettre la recrue en relation avec une grande variété d'agents socialisants (structuration de la richesse du contenu d'information) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la richesse du contenu d'information transmis par la mise en relation de la recrue avec une grande variété d'agents socialisants <i>(Colin et Coline)</i> - Accroître la richesse du contenu d'information par le choix d'un tuteur potentiellement détenteur d'informations riches <i>(Colin et Coline)</i> 		

Stratégie de socialisation des recrues	<p>Pratique favorisant la recherche d'information par consultation de sources matérielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratique favorisant l'accès physique aux sources matérielles : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Don de documents (le livret d'accueil)</i> 	<p>Pratique favorisant la recherche d'information par consultation des sources matérielles et interpersonnelles (<i>Colin et Coline</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratique favorisant l'accès physique aux sources interpersonnelles : <ul style="list-style-type: none"> - <i>positionner la recrue dans l'espace</i> - <i>informer la recrue sur la localisation des sources interpersonnelles</i> - <i>assurer à la recrue un repérage visuel de la localisation des sources interpersonnelles (tour d'entreprise)</i> ▪ Pratique favorisant l'accès physique aux sources matérielles <ul style="list-style-type: none"> - <i>donner documents de travail (très nombreux et très utiles)</i> - <i>centraliser les documents (intranet)</i> ▪ Pratique minimisant le coût social perçu associé à la consultation des sources interpersonnelles <ul style="list-style-type: none"> - <i>informer la recrue sur le fort bénéfice social associé à la consultation d'agents</i> - <i>Adopter une attitude enthousiaste lors de la transmission d'information</i>
	<p>Favoriser l'acquisition d'information de la recrue par observation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>positionnement de la recrue dans l'espace (accès physique aux sources interpersonnelles) (Coline en situation de travail à l'essai)</i> 	<p>Pratique favorisant l'acquisition d'information de la recrue par observation des sources interpersonnelles (<i>Colin et Coline</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>positionnement de la recrue dans l'espace permettant l'accès visuel des sources interpersonnelles</i>
		<p>Pratique favorisant la mise en œuvre de stratégie d'innovation des recrues (<i>Colin et Coline</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>accorder de la considération aux propositions d'innovation</i> - <i>adopter une proposition d'innovation</i>
	Aucune pratique influençant la recherche d'information de la recrue par expérimentation	
Mode de transmission d'information des agents socialisants	<p>Transmettre activement (verbalement) l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>de manière non organisée (informer spontanément la recrue, en réponse aux questions, ou sous forme de correction)</i> 	<p>Transmettre activement (verbalement) l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>de manière non organisée (informer spontanément la recrue, en réponse aux questions, ou sous forme de correction)</i> - <i>de manière organisée dans un objectif pédagogique (enseigner)</i>
Environnement	Aucune pratique de modification de l'environnement	<p>Pratique informelle de modification des méthodes et techniques de travail suivant les propositions des recrues</p>

3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, contenu et processus des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop

Conformément à notre modèle d'analyse, nous tentons de dégager les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop.

3.1. Les interrelations entre contexte et contenu pratiques de socialisation organisationnelle à Coop

3.1.1. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité des recrues

A Coop, la pratique consistant à confier aux recrues une activité de travail adaptée n'est pas exclusivement liée à un besoin d'ajustement des qualifications et compétences des recrues. Elle est également liée à l'objectif de développement durable des ressources humaines qui découle du principe de base des entreprises coopératives. En effet, dans le cas de Coline (contrairement à Colin) la pratique de travail adapté ne s'explique pas par un manque d'adaptation des qualifications et expériences de la jeune femme aux exigences de son rôle cible, mais par l'objectif de développer les connaissances déjà étoffées de la jeune femme (on diversifie le contenu de son travail et/ou on s'assure qu'il correspond à une nouveauté pour elle, de manière à développer sa polyvalence et l'étendue de ses connaissances).

La pratique consistant à confier aux recrues une activité d'apprentissage répond à un besoin d'ajustement aux outils de travail partagés spécifiques à cette entreprise (ces outils sont parfaitement inconnus de toute nouvelle recrue). Toutefois, il faut remarquer que Coline ne bénéficie pas de cette pratique en raison de son passage en période d'essai en pré-embauche. En effet, il paraît difficilement envisageable d'octroyer une ou plusieurs demi-journées de découverte de l'outil informatique au cours d'une période de test en pré-embauche. Le statut de la recrue au moment de son entrée dans l'entreprise détermine donc la structuration de l'activité des recrues de Coop.

3.1.2. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social

Les pratiques d'évaluation et éventuellement de contrainte d'ajustement identitaire de Coop sont étroitement liées aux principes coopératifs et au fonctionnement qui en découle. Le respect et le maintien de ces principes impliquent, en effet, l'adéquation entre les valeurs personnelles des salariés et le système social coopératif. Ainsi, cette adéquation devient un critère fondamental d'évaluation des recrues par les membres en place, critère considéré d'ailleurs comme relativement plus important que celui relatif aux compétences professionnelles.

« Ce n'est pas le groupe qui va aller vers lui [le nouvel entrant]. C'est lui qui doit prouver qu'il est bon, qu'il est gentil, qu'il est serviable. C'est plus à ce niveau là que technique. La technique ils s'en foutent. »

[PDG de Coop]

« Le fait que ce soit une SCOP, on a envie toujours que tout le monde s'entende bien, que ça reste une famille qu'il y ait beaucoup de convivialité etc. »

[Responsable du secteur génie civil]

Par ailleurs, la propriété collective de l'entreprise peut contribuer à développer chez les salariés un sentiment de réticence au partage de leur « bien » avec de nouveaux membres. Chacun s'assure alors que la recrue remplit ses propres exigences pour accepter de partager son « bien » avec elle. Ainsi, les membres en place des entreprises coopératives (Scop) évaluent les recrues selon des critères d'exigence parfois excessifs et toujours subjectifs.

« Coline n'était qu'en génie civil mais même les autres [membres de l'entreprise], que ce soit au secrétariat ou dans d'autres secteurs, ont eu un peu cette même impression, pour ceux qui ont pu la côtoyer au cours de ces deux jours d'essai, qu'ils ne la sentaient pas trop. »

[Ingénieur en génie civil à Coop]

« Le fait que ce soit une coopérative et que quasiment tout le monde soit sociétaire ça donne l'impression aux gens qu'ils sont en même temps propriétaires de l'entreprise, ce qui est le cas, et qu'ils sont dépositaires de « La bonne façon d'être ». »

[Responsable du secteur génie civil à Coop]

La personnalité de la recrue est donc relativement plus exposée en Scop car l'individu n'est pas seulement évalué par rapport à des objectifs productifs, mais aussi et surtout par rapport au principe de solidarité, de coopération et de cohésion du groupe.

3.1.3. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues

Les pratiques favorisant les stratégies d'innovation des recrues de Coop sont influencées par le besoin stratégique d'innovation de l'entreprise qui découle de sa configuration de PE professionnelle flexible. Par ailleurs, ce type de pratiques est également déterminé par le statut juridique de Scop. En effet, il implique un système de décision et de participation démocratique qui favorise la prise en considération et éventuellement l'application des propositions d'innovation de chaque salarié y compris des recrues.

3.1.4. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales des recrues

A Coop la constitution d'équipes de travail auxquelles sont associées les recrues est une pratique qui découle de la culture coopérative et de ses conséquences organisationnelles. En effet, l'organisation du travail est conçue dans l'objectif de favoriser la circulation des informations et des connaissances entre tous les membres de l'entreprise.

Par ailleurs, la constitution de binômes de tutorat est une autre pratique de mise en relation sociale des recrues qui est nécessaire au partage des connaissances, autrement dit, nécessaire à la préservation des ressources clés de l'entreprise. La mise en œuvre de cette pratique est liée au manque d'expérience des ingénieurs débutants pour occuper leur poste de façon opérationnelle

L'organisation de loisirs nombreux et variés est une autre pratique de mise en relation des recrues avec les groupes sociaux de Coop, également liée à la culture coopérative. En effet, une vie sociale extérieure au travail entretient la solidarité nécessaire au fonctionnement coopératif.

Enfin, la présentation officielle de Colin est une pratique liée aux principes coopératifs et notamment au principe de solidarité qui impose de présenter tout nouveau membre à l'ensemble de ses nouveaux collègues. En revanche nous expliquons l'absence de présentation officielle de Coline par son passage par le statut de « candidat en test de d'embauche » (sa présentation aux membres de l'entreprise s'est faite « sur le tas »). Il semblerait donc que tant que le nouvel entrant n'accède pas au statut de salarié, il n'est pas présenté officiellement à chaque membre du groupe social. On comprend qu'il devient ensuite inutile (voire artificiel) de présenter officiellement Coline après son embauche puisque celle-ci a déjà rencontré la plupart de ses collègues. Ainsi, on peut penser que la présentation officielle des recrues dépend du statut des nouveaux entrants au moment de leur entrée à Coop.

3.1.5. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information

Les multiples pratiques qui contribuent à favoriser la transmission d'information aux recrues et la recherche d'information des recrues (pratiques structurant le contenu d'information transmis, pratiques favorisant les stratégies de recherche d'information des recrues, pratique de transmission active d'information qui sont largement développées à Coop) sont étroitement liées aux principes coopératifs de l'entreprise. En effet, ils imposent un transfert et une recherche permanente d'information et de connaissance de tous les membres de l'entreprise.

Enfin, la présence d'ingénieurs débutants dont l'adaptation des compétences aux exigences de leur rôle-cible est relativement faible, impose une transmission accrue d'informations et de connaissances. Elle incite donc davantage à organiser et structurer ces échanges, et notamment à réaliser une transmission active et organisée dans un objectif pédagogique.

3.1.6. L'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte

Nous n'avons pas constaté a priori d'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte organisationnel. En revanche, il apparaît que certaines PSO contribuent à faire évoluer le contexte individuel et plus précisément l'adéquation entre les compétences des recrues et les exigences de leurs rôles-cibles. En effet, les pratiques consistant à confier une activité de travail adaptée et celles consistant à leur confier une activité d'apprentissage développent les connaissances des recrues et accroissent cette adéquation.

3.2. Les interrelations entre le contenu et le processus d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle

3.2.1. L'effet du contenu des PSO sur le processus

En dehors des PSO consistant à actionner le levier « stratégie des recrues », qui par définition influencent le processus, nous observons d'autres PSO agissant sur les jeux d'acteurs. Par exemple, en interaction avec la pratique de contrainte d'ajustement identitaire, le comportement de Coline et sa stratégie d'intégration sociale changent considérablement. Par ailleurs, la pratique consistant à confier à Colin une activité d'apprentissage agit sur sa stratégie de recherche d'information (elle lui permet notamment de développer des stratégies d'observation).

Par ailleurs, il faut noter que la pratique de mise en relation des recrues par la constitution de binôme de tutorat influence la stratégie de recherche d'information des recrues. En effet, ces pratiques contribuent à réduire le coût social associé à la consultation du tuteur car elle devient un acte normalisé (la fréquence de la consultation est d'ailleurs programmée à l'avance, une fois par semaine). En outre, le système du tutorat reconnaît implicitement le manque de connaissance ou de compétence de la recrue et la nécessité de le combler. Celle-ci peut donc consulter le tuteur avec un risque minime d'être jugé comme incompetent. De même, la pratique de mise en relation sociale consistant à constituer des équipes de travail, influence les stratégies de consultation des équipiers, sous couvert de l'efficacité de leur collaboration. Enfin, ces deux pratiques incitent aussi les équipiers et/ou des tuteurs à transmettre des informations aux recrues, dans l'objectif d'assurer l'efficacité de leur collaboration ou du système du tutorat. Enfin, on peut penser que la pratique consistant pour les membres en place, à structurer et organiser la transmission d'information (enseigner) influence en retour la stratégie de recherche

d'information de celle-ci. En effet, cet effort de transmission met la recrue en confiance pour questionner directement l'agent socialisant « enseignant ».

3.2.2. L'effet du processus sur leur contenu des PSO

Il apparaît à Coop que certains contenus des pratiques de socialisation répondent aux actions et interactions des recrues avec les membres en place. C'est le cas notamment des pratiques de contrainte d'ajustement identitaire qui répondent au comportement et à la stratégie de socialisation de Coline.

3.3. Les interrelations entre le contexte et le processus des PSO

3.3.1. L'effet du contexte sur le processus des PSO

A Coop, le contexte organisationnel, et plus précisément la culture coopérative et ses conséquences sur les relations sociales influencent les actions des recrues. En effet, le comportement de Coline lors de ses premiers moments dans l'entreprise est clairement influencé par la convivialité ambiante de l'entreprise. La jeune femme développe alors une stratégie pour nouer immédiatement des relations conviviales, ce qui lui sera reproché.

Par ailleurs, nous constatons que la culture coopérative de l'entreprise influence la stratégie de recherche d'information et d'innovation des deux recrues car elle valorise la communication et la prise de participation de chacun à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, il semble que le niveau d'adéquation des compétences des recrues aux exigences de leurs rôles-cible contribue au développement de la stratégie de recherche d'information des recrues. En effet, nous observons que la stratégie de recherche d'information de Coline s'intensifie relativement lorsque celle-ci endosse un projet pour lesquels ses expériences antérieures lui sont relativement peu utiles.

3.3.2. L'effet du processus sur le contexte des PSO

On constate que le comportement de Coline influence le contexte individuel et plus précisément la disponibilité des membres en place à l'égard de la jeune femme. En effet, après ses deux jours d'essai ceux-ci se montrent relativement moins disposés à la guider ses apprentissages et ajustements. De même, la stratégie de recherche d'information des recrues contribue à faire évoluer une autre dimension du contexte individuel que nous avons retenue dans notre analyse : l'adéquation entre leurs compétences et les exigences de leurs rôles-cibles.

Par ailleurs, les innovations des techniques ou méthodes de travail proposées par les recrues contribuent à faire évoluer les pratiques de travail des membres en place, c'est-à-dire une dimension du contexte organisationnel des PSO que nous n'avons pas retenu comme une variable de notre modèle d'analyse.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a présenté deux cas d'intégration à Coop. L'un semble très bien réussi et l'autre relativement moins. Nous avons dégagé les particularités du contexte organisationnel et individuel des PSO. Le premier est marqué par la culture coopérative qui découle directement du statut juridique de Scop. Les principes coopératifs sont apparus comme ayant des implications sur la structure, l'organisation, le management de l'entreprise, et également comme ayant des implications sur le système social et les relations sociales de ses membres. Nous avons aussi constaté que le contexte organisationnel était marqué par la configuration de PE professionnel flexible de l'entreprise, et en conséquence, par la place de l'innovation, par la reconnaissance de l'expertise et des compétences professionnelles dans la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise.

Concernant le contexte individuel, il est apparu comme marqué, d'une part, par la faible adaptation des expériences de la recrue ingénieure aux exigences de son rôle-cible, et d'autre part, par la bonne adaptation des expériences et qualifications de la recrue dessinatrice aux exigences du sien. En outre, on a vu que les connaissances des membres en place de l'entreprise par rapport aux deux rôles-cibles des recrues étaient très bonnes. Par ailleurs, il s'est avéré que si la recrue ingénieure était très bien connue de certains membres en place avant son entrée à Coop, en revanche, la recrue dessinatrice l'était beaucoup moins. Pour finir sur le contexte individuel des PSO, il est apparu que les membres en place de Coop montraient une grande disponibilité pour aider et guider les recrues, malgré une charge de travail très importante.

Ce chapitre a permis également de mettre en évidence le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle de Coop. Nous avons vu que tous les leviers de socialisation étaient actionnés. L'importance des pratiques favorisant l'échange d'information au profit des recrues a été souligné. Enfin, les modalités d'actionnement du levier « relation recrue/système » social sont apparues très différentes de celles de Foca, marquées par l'évaluation et la contrainte d'ajustement identitaire des recrues.

L'influence du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation a été dégagée. Il est apparu notamment que le maintien du système social et les principes coopératifs constituaient des variables de contexte organisationnel fortement déterminantes sur ces pratiques.

Par ailleurs, nous avons vu que certaines modalités de ce contenu influençait en retour le contexte individuel (et plus exactement l'adéquation entre les compétences des recrues et

les exigences de leur rôle-cible). Il est aussi apparu que les stratégies de socialisation développées par la recrue avaient des conséquences sur le contenu des PSO et sur le contexte individuel de l'entreprise (disponibilité des membres en place, adéquation compétences des recrues/exigences de leurs rôles-cibles). Nous avons enfin constaté qu'à l'inverse, le contenu et le contexte organisationnel des PSO influençaient les stratégies des recrues.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter un cas de PE professionnel flexible ayant quasiment la même activité que Coop. Toutefois, nous verrons que dans cette autre PE le contexte, le contenu des PSO et les stratégies des recrues y sont très différentes.

CHAPITRE 7.
LE CAS BOIS METAL

Chapitre 7. Le cas Bois Métal

Ce chapitre, décrit d'abord le contexte des PSO à Bois-Métal (les éléments du contexte interne, la configuration de la petite entreprise, le contexte culturel de l'entreprise, les caractéristiques de l'emploi et du rôle-cible du nouvel entrant, les caractéristique du nouvel entrant et les caractéristiques des agents socialisants). Nous identifions ensuite les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle en distinguant celles relatives à la phase de socialisation anticipée des recrues et celles relatives à leur phase de socialisation post-entrée. Au fil de cette description, nous mettons en évidence les processus d'élaboration des PSO, c'est-à-dire les jeux d'acteurs. Pour finir, nous dégageons les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal

1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Bois-Métal

Bois Métal est une entreprise en nom propre créée en 1976 par son actuel dirigeant. Il s'agit d'un bureau d'études techniques, spécialisé dans la conception de charpentes métalliques (95% du chiffre d'affaire) et de charpentes en bois ou en matériaux mixtes bois/béton. L'entreprise conçoit et dessine les pièces de charpente (et parfois les pièces d'assemblage de charpente dans le cadre du travail du bois) pour ses clients (principalement des maîtres d'œuvre).

La fabrication et/ou la pose des pièces sont ensuite réalisées par d'autres entreprises suivant les choix de Bois-Métal qui dispose de son propre réseau de fournisseurs (notamment en Chine).

La conception de charpente bois est une activité que l'entreprise ne cherche pas à développer. En effet elle se contente de répondre aux rares demandes de ses gros clients pour concevoir ce type de produits (ces clients étant par ailleurs des maîtres d'œuvre de très importants projets de charpente en métal de Bois-Métal).

« La charpente bois [...] je n'ai jamais voulu la développer. [...] quand ce sont des maîtres d'œuvre avec qui on a un volant d'affaires important qui nous emmène un projet de charpente en bois, là on prend [...] à l'heure actuelle je suis en train de faire un chantier de 200 000 m² de bâtiment tout en bois, en charpente bois et mixte bois-béton. Mais ça c'est assez exceptionnel. Habituellement en bois, on ne fait que de la petite villa, quelques gymnases, quelques petits ouvrages. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 1 (2006)]

Le bureau d'étude est positionné sur une niche de marché mais n'envisage pas de stratégie de diversification ou d'expansion de son activité. Bois-Métal répond simplement à la demande de ses actuels clients en s'adaptant le plus possible à ses fluctuations. En l'occurrence, la très longue expérience professionnelle de son dirigeant (qui a été jusqu'en 2006 l'unique ingénieur du bureau d'études) draine une demande relativement importante. Ainsi, la stratégie de Bois-Métal repose sur les savoirs et les qualités cognitives de son dirigeant reconnus par la communauté professionnelle.

Au moment où nous réalisons l'enquête, l'environnement économique de l'entreprise et sa réputation lui sont très favorables. Dans ce contexte, le dirigeant de Bois Métal, qui comptait progressivement ralentir son activité dans la perspective de prendre sa retraite, a finalement embauché des salariés supplémentaires pour être en mesure de satisfaire ses clients. En conséquence en cinq ans, le chiffre d'affaires de Bois-Métal a plus que doublé (il s'élève à 456 174 € en 2006 et à 513 721 € en 2007). Et en un an (au cours de l'année 2006), l'effectif de ses membres a également plus que doublé, passant de trois à sept.

« Moi je voulais au contraire laisser glisser un petit peu parce que j'ai quand même passé la soixantaine il y a longtemps. Donc je me suis dit : « on va commencer à y aller doucement », et puis en fin de compte il y avait tellement de boulot que l'on n'arrivait plus à satisfaire nos clients, on ne cherche pas de nouveaux clients, mais nos clients. Donc on a dit : « il faut prendre des mesures, il faut embaucher. » On était trois, j'étais tout seul [ingénieur] avec deux projeteurs. On est monté à sept. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 1 (2006)]

L'équipe de Bois Métal est donc composée de sept membres au moment de notre enquête : deux ingénieurs dont le dirigeant du bureau d'études, quatre dessinateurs dont une dessinatrice-projeteuse et une secrétaire.

La stratégie de spécialisation sur une niche de marché, la nécessité d'innovation organisationnelle pour s'adapter aux fluctuations de la demande sur cette niche, l'activité à haute intensité intellectuelle et le niveau de qualification des membres de l'entreprise sont autant d'indices présumant de la configuration professionnelle flexible à laquelle appartient Bois-Métal. En effet, d'après Trouvé (2003), les PE de type professionnelle flexible sont caractérisées par les hauts niveaux de formation initiale (généralement bac + 5) de ses salariés et par la forte proportion d'ingénieurs, de cadres et techniciens. Tel est bien le cas de Bois-Métal, où près d'un tiers des effectifs sont des ingénieurs et près de 80 % des ingénieurs et techniciens. Ces types de PE sont positionnés sur le marché du travail professionnel pour les emplois à haut niveau de qualification et sur le marché externe pour

les emplois de technicien. La mobilité externe des salariés de ce type de PE est élevée, garantie par leurs compétences facilement transférables d'une entreprise à l'autre. En l'occurrence, Bois-Métal subit les conséquences de la forte mobilité externe de ses salariés car les emplois d'ingénieurs et de techniciens en génie civil sont relativement rares sur les deux types de marchés du travail.

« Il y a un dessinateur qui est parti parce qu'il était opérationnel, donc il a pu trouver facilement ailleurs. [...] Il a trouvé du travail plus près de chez lui, apparenté, ce n'est pas exactement notre métier mais apparenté un peu dans d'autres types de bâtiment industriel. Tout ce qu'il a fait ici ça lui est très utile. [...] il a pu monnayer un salaire un peu plus intéressant qu'ici [...]. Alors pour nous c'est regrettable parce que c'est au bout d'un an et demi, donc il commençait à être bien, à connaître suffisamment de choses pour avancer. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2 (2008)]

Enfin, comme les PE à configuration professionnelle flexible, la stratégie de Bois-Métal se rapproche de celle des PE entrepreneuriale par leur attachement à l'innovation ou leur positionnement sur une niche de marché, l'innovation apparaissant à Bois-Métal à travers l'embauche massive de salariés et les refontes organisationnelles qui en découlent⁴³.

Le tableau suivant confrontent les caractéristiques de Bois-Métal aux dimensions de la configuration professionnelle flexible des petites entreprises mises en évidence par Trouvé (2003) et Letowski et Trouvé (2004).

⁴³ Le fait de tripler l'effectif impose des modifications importantes de l'organisation et de sa gestion qui constituent une véritable innovation pour Bois-Métal.

Tableau 43 . Bois-Métal : une PE professionnelle flexible

Dimensions distinctives des configurations de PE	Spécificité des PE professionnelles « flexibles » <i>D'après Trouvé (2003) et Letowski et Trouvé (2004)</i>	Caractéristiques de Bois-Métal
<i>Le marché de l'entreprise</i>	Secteurs à haute intensité intellectuelle (concepteurs TIC, services intellectuels aux entreprises : ingénierie, études techniques, conseil en management, marketing, communication)	Bois-Métal offre un service d'études techniques, autrement dit un service intellectuel aux entreprises. Elle se positionne donc sur un secteur à haute intensité intellectuelle.
<i>Stratégie de l'entreprise</i>	Le caractère professionnalisé du travail repose moins sur des savoirs standardisés que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre	A Bois-Métal, la professionnalisation des salariés impose une expérience relativement longue des ingénieurs et dessinateurs. <i>« Trois mois c'est juste pour pouvoir commencer à travailler en tant que dessinateur. Parce que ça prend beaucoup plus de temps que cela. Et l'on apprend toute notre vie, puisque nous, tout ce que l'on fait, c'est toujours du prototype. On ne fait jamais deux bâtiments identiques. [...] à chaque fois les problèmes sont différents, donc il faut prendre ça toujours d'une autre manière, il n'y a pas de solution unique. Bon c'est ce qui fait un peu aussi le charme du métier. »</i>
	Proche de la configuration entrepreneuriale par la nécessité d'innovation permanente et par les conditions de travail (intensité des horaires non imposée)	Bois-Métal n'innove pas dans le sens où elle ne cherche pas à se différencier, à se diversifier, à proposer de nouveaux services, à se positionner sur de nouveaux marchés. En revanche elle innove sur le plan de l'organisation interne puisqu'elle se réorganise avec un ingénieur et trois dessinateurs supplémentaires. Par ailleurs comme les PE de configuration entrepreneuriale, elle assume une stratégie de spécialisation sur la niche de conception technique de charpente. Enfin, les salariés ont des charges de travail très élevées.

Pour finir sur l'activité de Bois-Métal, il faut souligner que malgré l'évolution importante de l'effectif de l'entreprise, tous les membres du bureau d'études sont surchargés de travail.

« On est tout de suite complètement saturé. Complètement, complètement saturé, même en ayant embauché. [...] Donc c'est impressionnant. On a du mal à faire face. En plus on ne prend que ce qui vient, on ne va pas chercher le travail. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 1 (2006)]

Cette situation de travail sous tension s'explique en partie par les difficultés de recrutement d'ingénieurs et de dessinateurs (expérimentés ou débutants) spécialisés dans la « structure métal et bois ». Autrement dit, par la rareté sur le marché du travail de ces deux types d'emploi. Ainsi, l'entreprise a dû se résigner à recruter des individus non spécialisés dans son domaine. Les recrues embauchées en 2006 n'ont donc pas été immédiatement opérationnelles.

« On a recruté il n'y a pas longtemps, on n'a pas pu trouver de professionnel dans la charpente, que ce soit métal ou bois. Donc on est obligé d'aller chercher nos petits jeunes dans l'industrie et de les former. [...] J'ai embauché également un ingénieur qui n'est pas un ingénieur génie civil mais un ingénieur qui vient d'une école « matériaux composites ». Donc ce n'est pas tout à fait le bon profil [...]. Donc il s'adapte et puis on le forme ici au bureau quoi. [...] l'équipe n'est encore pas suffisamment opérationnelle. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 1 (2006)]

Leur manque d'opérationnalité et la longueur de leur période d'apprentissage a accru le sentiment de surcharge de travail des salariés de l'entreprise.

« Déjà pour former les gens qui sont là, ça prend du temps, ça prend beaucoup, beaucoup, beaucoup de temps. Les gens sont à la limite de la rentabilité quand même, forcément puisqu'ils ne connaissent pas. Ils vont doucement, il faut leur apprendre, ça prend du temps. Et du temps précisément c'est qu'il nous manque donc c'est grave. C'est très dur. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 1 (2006)]

Deux ans après cette vague d'embauche, les nouveaux membres de l'entreprise sont désormais opérationnels. Toutefois, le sentiment de surcharge de travail persiste à Bois-Métal en raison des réponses extrêmement nombreuses aux appels d'offre engagées par le dirigeant (l'entreprise répond à 200 affaires par an sachant que le cours d'une affaire peut aller jusqu'à six mois).

« On continue d'être saturé. On a des gros projets. Bon, c'est toujours pareil, c'est momentané puisqu'on n'a jamais des charges de travail très longues. On a des

affaires à faire tout de suite. Tout dans l'urgence toujours. Mais c'est perpétuel, ça continue, ça perdure donc il faut trouver des moyens. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2 (2008)]

Le volume de travail est donc trop important par rapport à la capacité de travail de l'entreprise. En conséquence, les membres en place de Bois-Métal sont très peu disponibles pour les recrues. Le tableau suivant récapitule les principaux éléments du contexte qui viennent d'être présentés.

Tableau 44 . Les principaux éléments du contexte (activité, structure et stratégie) de Bois-Métal

Configuration de PE	Taille	Activité	Année de création	Phase actuelle et dynamique de développement	Chiffre d'affaire 2006-2007
PE Professionnelle flexible	7 membres	Etude technique de structures en métal et bois	1976	Phase de milieu de vie (proche d'un renouvellement de sa direction pour cause de départ en retraite)	500 000 €

1.2. La culture de l'entreprise Bois-Métal

Bois-Métal est un bureau d'études techniques où le dirigeant est omniprésent et délègue difficilement son travail à ses collaborateurs. Il a le quasi-monopole des relations avec l'extérieur. Il donne les directives de conception au commencement de chaque projet, il répartit le travail entre chacun de ses collaborateurs, évalue l'avancement et la qualité du travail de chaque projet, ainsi que le travail individuel de ses salariés.

« C'est toujours moi qui mets en marche les affaires d'une manière générale. [...] on discute, au niveau conception au départ et après j'essaie de laisser faire le maximum »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 3]

« C'est un patron, mais il joue aussi le rôle de chef du bureau d'études en même temps ; parce qu'il gère tout le monde, tous les projets. »

[Dessinatrice, entretien 1]

Le gouvernement d'entreprise, caractérisé par la propriété privée de l'entreprise du dirigeant, explique son omniprésence.

Pour anticiper son départ à la retraite, le dirigeant commence toutefois à déléguer à l'ingénieur et à la dessinatrice-projeteuse certaines de ses prérogatives (et notamment certaines relations extérieures avec les interlocuteurs de l'entreprise).

« Il y a le jeune ingénieur qui est là depuis un an et demi et Chantal [...] je leur délègue pas mal aussi dans la partie calcul, [...] même des fois pour avoir des contacts avec nos relations. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 3]

Le dirigeant de Bois-Métal initie chaque projet qui sera ensuite pris en charge par un responsable de projet. L'entreprise compte trois responsables de projets (le dirigeant-ingénieur, le jeune ingénieur et la dessinatrice-projeteur⁴⁴) réalisant la conception et le calcul technique, et confiant ensuite l'application des tâches de métrage et de conception graphique aux dessinateurs (on rappelle que le dirigeant valide ensuite la phase finale de chaque projet).

Ainsi, le travail en équipe entre ingénieur et dessinateurs se limite à une coordination des tâches, puisqu'ils travaillent successivement et indépendamment sur un même projet, avec des mises au point au début et à la fin de chaque phase de travail. L'organisation du travail est donc caractérisée par une segmentation et une spécialisation des tâches associées à la hiérarchie, la hiérarchie étant elle-même conditionnée par le niveau de qualification et d'expérience des salariés. A son sommet se trouve le dirigeant, suivi du jeune ingénieur et de la dessinatrice projeteuse (la différence en matière de responsabilité entre la dessinatrice-projeteuse et l'ingénieur est liée à la taille et la complexité de leurs projets), puis sur un troisième niveau des dessinateurs et enfin la secrétaire comptable.

L'évolution interne des salariés est relative à la complexité des projets qui leur sont confiés. Une évolution de l'emploi de dessinateur vers celui de dessinateur-projeteur (l'actuelle dessinatrice-projeteuse a d'ailleurs bénéficié de cette mobilité interne). Cette évolution est très longue puisqu'elle est estimée à environ sept années. Le dirigeant souhaiterait voir évoluer d'autres dessinateurs vers la fonction de projeteur pour permettre une meilleure organisation et une meilleure répartition du travail. En effet dans la situation actuelle, le bureau d'étude connaît un déséquilibre relatif du nombre de ses dessinateurs par rapport au nombre de ses « concepteurs techniques ».

« [Il y a tout à fait l'opportunité pour un autre dessinateur d'évoluer vers les fonctions de projeteur] parce qu'il y a des périodes, où il faut que l'on ait plus de calculs, plus de plans. [...] il serait bien qu'il y ait un autre projeteur et puis que Chantal aille jusqu'au bout dans ses projets, qu'elle fasse ses calculs et les plans derrière. Et que l'autre projeteur sur des petites affaires fasse pareil ! »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 3]

A Bois Métal, le salaire est lié au niveau de qualification et de compétences de chacun. Le salaire évolue avec l'ancienneté des salariés afin de favoriser leur maintien dans l'entreprise et de rémunérer des compétences acquises avec l'expérience.

⁴⁴ Seule la taille et la complexité des bâtiments réalisés distinguent le niveau de responsabilité et de compétences du dessinateur-projeteur et des ingénieurs et s'ajoutent à leur différence de qualification.

« Je leur donne des augmentations de salaire régulières, pour que les gens travaillent pour quelque chose, bien entendu. Et puis pour les garder, il faut quand même les payer comme il faut. Voilà, donc ici il y a une évolution du salaire qui est en fonction du travail, du rendu de chacun. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2 (2008)]

Pour compléter la compréhension de la culture de Bois-Métal, il faut noter que ses locaux sont situés depuis 2006 dans une maison neuve individuelle de plain pied dans une zone artisanale située en banlieue chic d'une grande ville. L'agencement intérieur se présente sous forme d'un *open-space* où sont positionnés l'ensemble des bureaux des salariés et celui de la secrétaire. Quelques pièces fermées complètent les locaux : le bureau du dirigeant, un petit espace cuisine et une salle de réunion.

Pour finir, nous souhaitons évoquer l'ambiance régnant à Bois-Métal. L'ambiance est un phénomène relativement difficile à définir. Elle est le reflet d'un grand nombre d'éléments constitutifs de l'organisation, de son activité, de sa situation économique, de sa gestion, de la diversité de ses salariés (âge, sexe, origine sociales etc.), c'est-à-dire d'une combinaison d'éléments organisationnels et individuels, conjoncturels ou structurels. Toutefois, même si elle est difficile à définir objectivement, l'ambiance existe ; elle est ressentie et modulable par les individus. Nous l'évoquons dans le cadre de Bois-Métal car un membre de l'entreprise nous parle spontanément de l'ambiance au travail comme d'un élément marquant de son contexte d'intégration dans ce bureau d'études. Il s'agit de Marie-Chantal, qui travaille dans l'entreprise depuis seulement deux ans et qui a passé auparavant plus de trente ans dans une autre structure.

« C'est vrai que quand on arrive ici... je sais que moi quand je suis arrivée, on ne rigolait pas avec moi, c'était le grand silence là-dedans. Des fois je me disais « punaise, j'entends les mouches voler ! ». Moi qui avait l'habitude que ça bouge [...] Et c'est vrai que lorsqu'on atterrit là où des fois ça ne parle pas, ça ne rigole pas, on se dit : « bon et bien voilà, il ne faut pas que je parle trop fort ». »

[Dessinatrice à Bois-Métal]

Ainsi, malgré l'agencement des bureaux en *open-space*, le silence est de rigueur. D'ailleurs d'après la dessinatrice-projeteuse c'est cet agencement qui imposerait cette ambiance studieuse pour éviter de perturber le travail de chacun.

« J'avais un collègue qui tambourinait sur la table et c'est vrai qu'au bout d'un moment c'est assez gênant parce que c'est quand même un travail qui demande de la concentration, on passe beaucoup de temps à réfléchir, et c'est vrai que quand il y a des bruits comme ça, on peut être distrait. En général au bureau, vous voyez, c'est calme. »

[Dessinatrice-projeteuse à Bois-Métal]

On peut penser que cette ambiance silencieuse est également liée à l'organisation du travail très segmentée et peu collaborative entre les salariés du bureau d'étude.

1.3. Les emplois et les rôles confiés aux nouveaux entrants à Bois-Métal

Pascal est embauché comme dessinateur en contrat aidé de type AFPE (Aide à une Formation Préalable à l'Embauche). Son salaire est financé par l'Assedic pendant trois mois, avec un complément versé par Bois-Métal. Il est prévu qu'à la suite de cette période, un CDD de six mois lui soit accordé (c'est la condition nécessaire à ce type de contrat aidé). L'objectif pour l'entreprise est de proposer ensuite un CDI à Pascal, c'est-à-dire de garder le jeune homme à moyen/long terme. Cette embauche à durée indéterminée est conditionnée par l'implication et la performance dont fera preuve Pascal.

« A priori oui, on prévoit ensuite un CDI. [...] [Avant] ça fait une période transitoire et puis on verra après si on lui fait le CDI ou pas. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2]

L'emploi de dessinateur proposé à Pascal n'a pas été créé, il s'agit du remplacement d'un dessinateur qui a démissionné de l'entreprise en 2008 pour une entreprise plus proche de son domicile et lui proposant un salaire supérieur. Il faut noter que Pascal est la troisième personne qui entre dans l'entreprise pour occuper cet emploi vacant. Une première personne avait été embauchée en CDI mais n'a pas conclu favorablement sa période d'essai (il s'agissait d'un homme qui s'est montré relativement irrespectueux des normes de professionnalisme de l'entreprise (travail non appliqué, fréquence des pauses cigarettes excessives et nuisibles à la productivité du bureau). Une seconde personne, qui devait être embauchée en contrat AFPE a finalement refusé de signer ce contrat, considérant que le salaire proposé était trop faible par rapport à ses attentes. Ainsi, c'est dans ce contexte d'échec répété d'intégration et de rareté de la main d'œuvre (qualifiée et spécialisée en dessin de structure métal et bois) que Pascal entre à Bois-Métal.

L'autre recrue, Jean-Pascal, est embauché comme dessinateur en CDD au cours des deux mois d'été précédant le début de son apprentissage en BTS à Bois-Métal.

Les tâches associées à l'emploi de dessinateur à Bois-Métal consistent à réaliser l'application graphique des décisions techniques prises en amont par les responsables de projet.

« Dessinateur dessine ce que l'on va lui demander, il faut lui mâcher le travail dans la conception, dans beaucoup de choses. C'est du graphisme »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2]

Pour finir, il faut noter que le rôle de dessinateur à Bois-Métal est très bien connu par les membres en place du bureau d'étude, il est d'ailleurs déjà occupé par quatre autres salariés de l'entreprise. Ainsi, les recrues s'intègrent au sein d'un groupe de pairs.

1.4. Les nouveaux entrants à Bois-Métal

A Bois-Métal deux nouveaux entrants s'intègrent au cours de notre période d'enquête : Pascal et Jean-Pascal.

1.4.1. Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal

Pascal est un jeune homme de 25 ans issu d'une famille modeste (sa mère est technicienne de surface et son père ouvrier), diplômé d'un Bac professionnel STI et d'un BTS en micromécanique. Pascal a exercé deux emplois en liaison étroite avec sa formation initiale. Il a d'abord travaillé comme ouvrier en micromécanique, un emploi en CDD, dont il ne garde pas un bon souvenir en raison de la frustration liée à sa surqualification, puis comme technicien en industrie pharmaceutique, un emploi en CDI dans une petite structure de six salariés qui le satisfaisait tout à fait. Ce second emploi s'est soldé par un licenciement économique.

« J'ai trouvé du travail dans une entreprise où j'étais ouvrier polyvalent. Je conduisais des machines. Ça ne m'a pas du tout plu. Avoir les diplômes que j'avais passés et... Donc je suis parti et j'ai trouvé un CDI pendant deux ans. La boîte a fermé. Dans le domaine de l'endoscopie, tout ce qui était instrumentation chirurgicale. Je m'occupais de la réalisation des prototypes, de la fabrication »

[Nouvel entrant à Bois Métal, entretien 1]

Attiré par le graphisme, il a profité de sa période de chômage pour suivre une formation à l'utilisation du logiciel de dessin industriel « Autocad ». Après une période de stage en entreprise complétant cette formation, Pascal réalise une mission d'intérim de cinq mois où il applique ses nouvelles connaissances. Il travaille alors pour une collectivité locale et réalise un tracé du câblage de réseau internet.

A la suite de cette mission d'intérim, il recherche un emploi stable adapté à ses nouvelles compétences et passe un entretien dans une grande entreprise dont il refuse la proposition d'embauche en raison de la taille trop importante de la structure. En effet, Pascal estime que sa personnalité est relativement peu adaptée à la culture « grande entreprise ».

« J'ai eu un entretien, apparemment ça intéressait les personnes, mais moi ça ne m'intéressait pas. C'était un gros groupe. Moi je préfère les petites structures. Avant, là où je travaillais en CDI, on était six. »

[Nouvel entrant à Bois Métal, entretien 1]

Si son niveau de qualification est adapté à l'emploi de dessinateur que lui offre Bois-Métal, la spécialisation qu'il a acquise en formation initiale et continue ne l'est pas. Autrement dit, Pascal est technicien mais ne dispose d'aucune formation ni d'aucune expérience en structure métallique. Il doit donc acquérir des connaissances techniques et des compétences basiques indispensables à la réalisation du travail de dessinateur en charpente bois et métal.

Pascal se dit satisfait d'avoir trouvé cet emploi à Bois Métal car il s'agit d'une entreprise de petite taille où il peut poursuivre le développement de ses compétences en graphisme et élargir son employabilité sur un secteur d'activité offrant relativement plus de débouchés que celui sur lequel il se positionnait au sortir de sa formation initiale.

1.4.2. Jean-Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal

Jean-Pascal est âgé de 21 ans et issu d'une famille modeste (ses parents sont agriculteurs). Au cours des vacances d'été qui précèdent le début de son apprentissage en BTS « construction métallique » à Bois-Métal, M. Bétal l'embauche en CDD. Il entre à Bois-Métal environ trois semaines après Pascal. Lorsque nous le rencontrons, il vient de passer près de deux mois en tant que salarié à Bois Métal et s'apprête à commencer son apprentissage en BTS. Il s'agit d'une première expérience d'apprentissage pour l'entreprise, le dirigeant n'étant jusqu'alors pas au courant de l'existence de ces filières au niveau supérieur.

Jean-Pascal a suivi un parcours de formation initiale en filière professionnel (CAP, BP). Au moment de son entrée en tant que dessinateur en CDD, il n'a ni le niveau de qualification, ni le type de spécialisation, ni l'expérience requis pour occuper ce poste de manière opérationnelle.

Il faut noter que le jeune homme est par ailleurs très investi au rugby et que ce sport lui ouvre d'ailleurs la perspective d'une carrière professionnelle en deuxième division. En effet, plusieurs clubs lui ont fait des propositions de contrat au cours de l'été précédent le début de son apprentissage. Ainsi, lors de notre rencontre, il se trouve dans « une impasse », divisé entre d'une part, l'intérêt très manifeste de développer ses qualifications et d'apprendre le métier de dessinateur, et d'autre part, sa passion pour le rugby.

« Ce qui me plaît c'est surtout la conception, le dessin. Enormément ! Malheureusement avec un BP, on ne peut pas trop faire de dessin [...] c'est pour ça que je veux passer le BTS. [...] Pour l'instant je suis vraiment dans une impasse. [...] j'ai une énorme opportunité en rugby qui pourrait peut-être s'ouvrir donc je ne sais pas encore. »

[Apprenti à Bois-Métal]

Jean-Pascal est un garçon très travailleur qui aime surmonter les difficultés. Il est par ailleurs très scolaire et envisage sa relation avec le dirigeant de Bois-Métal (et avec tous les membres de l'entreprise) comme une relation de maître à élève, à l'image de celles qu'il a connues avec les patrons des entreprises où il a réalisé ses apprentissages de CAP et de BP. Le tableau suivant récapitule les principales caractéristiques des recrues à Bois-Métal.

Tableau 45 . Emplois et caractéristiques des nouveaux entrants à Bois-Métal

Nouvel entrant	Emploi	Mission	Age	Qualification	Trait visible de personnalité
Pascal	Dessinateur en contrat aidé (AFPE)	Dessin de structures en métal et bois	25	BTS en micromécanique et formation continue en dessin industriel	Peu bavard
Jean-Pascal	Dessinateur en CDD puis apprenti dessinateur	Dessin de structures en métal et bois	21	Bac Professionnel « construction métallique »	Sportif Travailleur Scolaire

1.5. Les agents socialisants

A Bois-Métal, tous les membres du bureau sont potentiellement des agents socialisants des deux recrues. Toutefois, nous présentons dans ce paragraphe les seuls agents que nous avons interviewés (deux membres de Bois-Métal n'ont pas été interviewés, la secrétaire du bureau (avec laquelle nous avons toutefois discuté lors de notre séance d'observation directe) et un dessinateur absent lors de notre second volet d'entretiens).

1.5.1. M. Bétal : dirigeant de Bois-Métal, ingénieur en génie civil

M. Bétal est âgé de plus de 65 ans. Il s'agit d'un ingénieur en génie civil spécialisé dans la charpente et dont les compétences sont reconnues sur le plan régional et national. Au sein du bureau, il jouit d'ailleurs d'un profond respect de ses collaborateurs, tous conscients de l'étendue de ses compétences en tant qu'ingénieur.

« Lui, c'est hallucinant ! Je le salue ! Ah ! Il est fort ! »

[Nouvel entrant à Bois Métal, entretien 2]

C'est un homme gentil qui est plus « ingénieur » que « gestionnaire ». La mini-explosion de son effectif lui imposerait en effet de passer plus de temps à gérer le bureau d'études, mais ce nouveau défi n'est pas véritablement relevé par M. Bétal qui se concentre sur son cœur de métier, poursuivant ainsi la démarche adoptée depuis la création de Bois-Métal en

1976. Par ailleurs, face à l'accroissement de sa charge de travail et de ses déplacements (qu'il délègue assez peu), M. Bétal éprouve certaines difficultés.

« La semaine dernière on a eu un problème d'avion [...] Hier je suis parti à six heures sur un chantier à Caen, je suis rentré ce matin à trois heures, mais à huit heures j'étais au travail quand même. [...] sachant que moi je repars dimanche en déplacement chez nos fournisseurs qui sont en Chine. [...] donc il faut que je déblaie un tas de choses avant de partir. Donc la semaine était très, très bousculée. [...] je n'ai même pas le temps de faire ma proposition d'honoraires pour confirmer une affaire importante [...] quand je vais revenir on sera déjà au quatorze juillet, rien que d'y penser ça m'effraie. »

Le dirigeant est peu présent physiquement dans l'entreprise au moment de l'arrivée des deux recrues.

« Sur les trois dernières semaines de juin, j'aurais travaillé une petite semaine au bureau. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2 (2008)]

1.5.2. Chantal : dessinatrice-projeteuse à Bois-Métal

Chantal est une dessinatrice-projeteuse âgée de trente deux ans. Elle est très proche du dirigeant. Elle lui est entièrement dévouée, redevable de sa formation et de son évolution vers la fonction de projeteuse. C'est la salariée la plus ancienne de l'entreprise puisqu'elle y travaille à Bois-Métal depuis huit ans. Elle a d'ailleurs été pendant plusieurs années la seule salariée du bureau d'étude avec un autre projeteur parti depuis. Chantal donne l'image d'une femme sérieuse et disciplinée qui ne perd pas une minute de travail et qui ne compte pas ses heures de bureau. Ainsi, elle prend sa pause café tout en travaillant et prend relativement peu de temps pour discuter avec ses collègues.

1.5.3. Marie-Chantal : Dessinatrice à Bois-Métal

Marie-Chantal est dessinatrice à Bois Métal depuis presque deux ans lorsque nous la rencontrons. Il s'agit d'une femme âgée de quarante-cinq ans qui s'est retrouvée au chômage suite au licenciement économique de l'entreprise de menuiserie aluminium dans laquelle elle travaillait en tant que dessinatrice depuis plus de 30 ans. Elle est diplômée en mécanique industrielle et dispose d'une expérience longue dans ce domaine. Elle a dû réapprendre et développer de nouvelles connaissances pour s'adapter au dessin de charpente en métal et bois. Au moment de notre enquête elle commence à avoir une très bonne maîtrise de son nouveau métier. Elle occupe le bureau le plus proche physiquement de ceux de Pascal et de Jean-Pascal. Il s'agit d'une femme très souriante, accueillante, qui aime rire, qui est très bavarde et franche.

1.5.4. Bilal : ingénieur à Bois-Métal

Bilal est un ingénieur âgé de 28 ans. Il travaille dans l'entreprise depuis deux ans au moment de notre enquête. Il s'agit de son premier emploi. Il a dû faire un effort important d'ajustement de ses connaissances et de ses compétences car il n'est pas issu d'une école d'ingénieur en génie civil. Bilal est introverti et timide (il écourte au maximum chacune de ses réponses lors des entretiens). Il donne l'image d'une personne très concentrée et appliquée à son travail.

Le tableau suivant récapitule les principales caractéristiques des agents socialisants des deux recrues de Bois-Métal.

Tableau 46 . Les agents socialisants à Bois-Métal

	M. Bétal	Chantal	Marie-Chantal	Bilal
Fonctions	Dirigeant Ingénieur	Dessinatrice-projeteuse	Dessinatrice	Ingénieur
Qualification	Ingénieur	Technicienne	Technicienne	Ingénieur
Age	Plus de 65 ans	32 ans	45 ans	28 ans
Caractère visible de la personnalité	Gentil Omniprésent Excellent ingénieur	Sérieuse, disciplinée Dévouée à M. Bétal	Gaie Bavarde Accueillante	Introverti Timide Appliqué au travail

1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal

Pour conclure sur la présentation du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal, nous dressons un tableau récapitulatif des dimensions de ce contexte retenues dans notre modèle d'analyse (chapitre 3).

Tableau 47 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation à Bois-Métal

Caractéristiques de l'entreprise (contexte interne et externe)	Configuration de PE professionnelle flexible
	Culture non coopérative
	Entreprise en phase de milieu de vie (si reprise après le départ en retraite de son dirigeant) ayant eu une expérience récente de socialisation organisationnelle relativement intense, jalonnée d'échecs répétés
	Aucun outil de travail spécifique à l'entreprise
Caractéristiques de la recrue	<u>Pascal</u> : Niveau de qualification de la recrue adapté mais spécialisations et expériences totalement inadaptées aux exigences de son rôle-cible
	<u>Jean-Pascal</u> : Niveau de qualification, de spécialisation et d'expérience totalement inadaptés aux exigences de son rôle-cible
	<u>Pascal</u> : salarié à durée déterminée
	<u>Jean-Pascal</u> : salarié à durée déterminée puis apprenti
Caractéristique des membres en place	Les deux recrues sont totalement inconnues des membres en place
	Très bonne connaissance du rôle organisationnel offert aux recrues
	Surcharge très importante de travail et très faible disponibilité pour les recrues

2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal

Nous décrivons les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle à Bois-métal en distinguant les pratiques associées à la phase de socialisation anticipée des recrues et celles associées à leur phase de socialisation post-entrée. Nous nous focalisons sur la phase de socialisation anticipée de Pascal, le déroulement de celle de Jean-Pascal étant limité à une prise de contact par celui-ci puis un entretien similaire à celui de Pascal.

2.1 .Les pratiques de socialisation organisationnelle lors de la phase de socialisation anticipée

Avant de décrire dans le détail le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle mises en œuvre lors de la phase de socialisation anticipée de Pascal, nous présentons brièvement le déroulement de cette phase.

2.1.1. Déroulement de la phase de socialisation anticipée

L'ANPE propose à M. Bétal d'utiliser une formule d'aide à l'embauche de type AFPE (Action de Formation Préalable à l'Embauche) financé en partie par l'Assedic, pour contourner ses difficultés de recrutement et acquérir les ressources basiques à moindre frais pour l'entreprise. Une annonce est donc affichée à l'ANPE et dans la presse :

« Recherche technicien en bureau d'études. Maîtrise d'Autocad. Formation bac ou bac plus deux spécialisation en charpente métallique ou autre accepté. Formation assurée. CDD débouchant sur CDI »

[Annonce d'offre d'emploi de Bois-Métal]

Par ailleurs, Bois Métal et l'ANPE conçoivent ensemble un plan de formation qui énumère les compétences et les tâches qui devront être acquises par la future recrue.

C'est à l'ANPE que Pascal prend connaissance de l'annonce et se montre intéressé par plusieurs de ses informations, d'une part, la proximité géographique entre l'entreprise et son logement personnel, et d'autre part, la possibilité d'être formé dans un domaine qui offre beaucoup plus d'opportunités que son propre domaine (la micromécanique) et qui lui permettrait d'exercer l'activité de conception graphique qu'il affectionne.

Pascal envoie son CV à Bois Métal. La secrétaire de l'entreprise lui téléphone quelques jours plus tard pour fixer un rendez-vous avec le dirigeant. Leur entretien durera environ une demi-heure. Le dirigeant lui expliquera le fonctionnement de son entreprise, son activité. Il n'est pas très explicite sur le futur contenu du travail du candidat à l'embauche.

« Je ne lui en ai pas dit pas beaucoup plus que ce que je vous dis tout de suite. Je lui ai dit : « bon et bien le métier il faut le découvrir, il faut l'apprendre donc heu... ». C'est difficile, on peut en parler mais on ne peut pas tout dire. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2]

Le dirigeant évoque également la raison principale du recrutement, c'est-à-dire la démission d'un ancien dessinateur pour raisons « géographico-personnelle ».

« J'ai vu M. Bétal qui m'a expliqué le fonctionnement de son entreprise, son activité. La raison pour laquelle il m'embauchait : c'était suite au départ d'une personne qui habitait assez loin et qui a préféré chercher un autre emploi un peu plus près de chez lui. »

[Nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

Le dirigeant annonce également son objectif de disposer à long terme de technicien et la possibilité d'évolution interne vers la fonction de projeteur. Il questionne assez peu Pascal lors de la période de socialisation anticipée. En effet son embauche n'est pas le fruit d'une sélection sur des critères précis puisque M. Bétal recherche simplement un technicien vaguement « *issu du monde de la technique industrielle* ». Le CV reçu par le dirigeant lui permet de vérifier que Pascal remplit ce critère. L'entretien d'embauche est donc uniquement une formalité qui lui permet de s'assurer que la personnalité du candidat ne soit pas excessivement « anormale ».

« J'avais vu son CV [...] On recherchait quelqu'un... je dirais plutôt... pas un littéraire. Il a fait des écoles de mécaniques, il y a des approches des métaux, de la boulonnerie, des pièces que l'on assemble [...] Donc il y a quand même une sensibilité de technique industrielle [...] Son recrutement c'est un peu le hasard. [Lors de l'entretien] le peu que l'on peut voir ça donne une impression bonne ou mauvaise [...] « oui, il a l'air convenable. On essaie. ». »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 3]

Le jour de cet entretien, en dehors du dirigeant, Pascal ne croise que la secrétaire. Le jeune homme fait ensuite les démarches auprès de l'ANPE et de l'Assedic pour obtenir son contrat AFPE qu'il signe à la fin de la même semaine lors d'une deuxième entrevue avec M. Bétal. Il entre dans l'entreprise le lundi suivant.

Pour clore la description de la phase de socialisation anticipée, il faut noter que le dirigeant de Bois-Métal ne profite pas de cette période qui précède l'entrée de Pascal pour structurer le futur travail du nouvel entrant et ceci, bien qu'il sache qu'il ne sera pas présent lors de la première semaine de travail dans l'entreprise. Il ne délègue pas non plus la structuration du travail du jeune homme à ses salariés et informe seulement certains d'entre eux (la secrétaire et la projeteuse) que Pascal arrive le lundi suivant.

« Et bien, on l'a su plus ou moins au dernier moment. J'ai du le savoir le vendredi, j'ai appris qu'il venait le lundi. [...] C'était plutôt la secrétaire, je pense, qui nous

en avait parlé. [...] Si on a eu des consignes pour l'accueillir ? Ah non ! Pas du tout. »

[Dessinatrice à Bois-Métal]

2.1.2. Le contenu des pratiques d'intégration de Bois-Métal lors de la phase de socialisation anticipée

Nous décrivons les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation lors de la phase de socialisation anticipée de Pascal.

a. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

En dehors d'un entretien d'embauche qui met la recrue en relation avec le dirigeant de Bois-Métal, aucune pratique n'influence sa mise en relation avec les autres membres de l'entreprise au cours de sa période de socialisation anticipée.

b. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »

L'identité de la recrue est relativement peu exposée lors de la phase de socialisation anticipée. En effet, l'adéquation des éléments de sa personnalité avec le système social de l'entreprise n'est pas un critère d'évaluation du candidat à l'embauche. Seul un problème grave et flagrant de personnalité pourrait avoir pour conséquence la non-embauche du candidat. Ainsi, Bois-Métal ne met pas en œuvre de pratique de reconnaissance identitaire consistant à reconnaître a priori l'identité de la recrue, ni de pratique consistant à évaluer l'adéquation entre l'identité du nouvel entrant et le système social. Il n'y a donc pas de pratique de mise en relation de la recrue avec son futur système social au cours de la phase de socialisation anticipée de Pascal.

c. L'actionnement du levier « contenu d'information diffusé »

Lors de la phase de socialisation anticipée, nous n'observons aucune pratique structurant ou organisant le contenu d'information transmise à la recrue.

d. L'actionnement du levier « activité des recrues »

Nous n'observons aucune pratique structurant l'activité de la recrue au cours de la phase de socialisation anticipée.

e. L'actionnement du levier « stratégie des recrues »

Nous n'observons aucune pratique favorisant la mise en œuvre de la stratégie de recherche d'information de Pascal au cours de sa phase de socialisation anticipée⁴⁵.

2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle « post-entrée » à Bois-Métal

Nous décrivons maintenant le contenu des PSO mises en œuvre après l'entrée effective des deux recrues de Bois-Métal. En d'autres termes, nous exposons successivement les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle.

2.2.1. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »

a. La pratique d'évaluation de l'adéquation recrue/système social

A Bois-Métal, une pratique d'évaluation de l'adéquation entre l'identité de la recrue et le système social est mise en œuvre après l'entrée effective de celle-ci dans l'entreprise. En effet, après son entrée, le dirigeant s'adresse individuellement à ses salariés (et notamment à sa salariée la plus ancienne et fidèle, la dessinatrice-projeteuse), pour savoir si la recrue ne remet pas en cause « *l'ambiance de travail* ». Par ailleurs, lorsque les salariés ressentent un conflit entre les éléments constitutifs de l'identité d'une recrue et leur système social, ils s'adressent spontanément au dirigeant pour lui signifier.

« Il y a une ambiance ici au bureau et je veux qu'il y ait une certaine ambiance hein. [...] et puis il n'y a pas que le patron qui décide de l'emploi d'un salarié. On a eu le cas, on avait une recrue qui était là et puis ça ne passait pas du tout avec les autres gens du bureau. Je peux vous dire que l'on m'a demandé de ne pas le garder. [...] On en parle individuellement »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2]

b. Les pratiques d'exclusion et de contrainte d'ajustement identitaire de la recrue

L'identification de la non-adéquation recrue/système social engendre deux types de pratique. En effet, si au cours de la période de travail temporaire d'une recrue (période d'essai, contrat de travail à durée déterminée), l'inadéquation entre son identité et le système social est jugé trop important, le contrat de travail de la recrue n'est pas reconduit. Autrement dit, une pratique d'exclusion de la recrue est mise en œuvre.

En revanche, si ce conflit est relativement peu important, une pratique de contrainte d'ajustement identitaire est mise en œuvre. Autrement dit, on signifie le conflit ressenti à la

⁴⁵ Seul le don du contrat de travail (format papier) permet à la recrue de rechercher des informations par consultation de cette source matérielle. On pourrait considérer ce don comme une PSO non délibérée mais cette pratique est contrainte par le droit du travail. Elle s'impose donc à toute entreprise et ne peut pas être considérée comme une pratique. On peut toutefois remarquer l'utilité de cette obligation légale du point de vue de la socialisation des recrues.

recrue en lui demandant d'ajuster les éléments de son identité de manière à assurer son intégration et son maintien dans l'entreprise. C'est le cas de l'intégration de Pascal. En effet le dirigeant lui signifie que le fait de fumer au cours de ses heures de travail (y compris de pause) entre en conflit avec les normes de l'entreprise, et il lui demande de renoncer à fumer pendant ce créneau horaire⁴⁶.

« Donc pour vous dire, tout de suite il y a un petit accroc avec Pascal, [...] ici c'est un bureau absolument non fumeur, et Pascal est fumeur. [...] Les gens qui sont là travaillent alors que lui est dehors à regarder passer les petits oiseaux avec sa cigarette à la main. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 3]

En dehors de son addiction légère à la cigarette, la personnalité de Pascal s'avère relativement bien adaptée aux normes sociales de Bois-Métal. Par exemple, il ne va pas à l'encontre de la norme de discrétion et de silence qui s'impose dans *l'open-space*.

« Sinon au niveau du comportement de Pascal, non, il n'y a pas de problème particulier. Il est poli, il ne fait pas de bruit, [...] Ca va, il ne chante pas, il ne siffle pas. Il ne tambourine pas sur la table. [...] Pour l'instant non. »

[Projetreuse à Bois-Métal, entretien 1]

Encadré 6 . La pratique de contrainte d'ajustement identitaire : une prérogative du dirigeant de Bois-Métal

Lorsque nous rencontrons Pascal après deux semaines de présence dans l'entreprise, il n'est toujours pas informé que ses pauses cigarette dérangent le dirigeant.

« Je suis le seul à fumer. Enfin...je crois. Je vais dehors, mais je suis tout seul. Ca par exemple, c'est peut-être une erreur, je ne sais pas. Peut-être que ce n'est pas toléré. Je n'en sais rien du tout. On ne m'a rien dit, même pas de ne pas jeter les mégots par terre ou...Enfin je le fais, je les range dans un petit coin. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

La dessinatrice-projetreuse, constate que la norme n'est pas respectée. Mais au lieu de signifier à Pascal le décalage de son comportement, elle préfère en informer M. Bétal.

« je suis allée voir M. Bétal et je lui ai dit : « est-ce que vous lui avez dit ? » et je lui ai expliqué la situation. Et je crois qu'ils se sont mis d'accord tous les deux. »

[Dessinatrice-Projetreuse à Bois-Métal]

Marie-Chantal considère en effet, que sa position et son pouvoir dans l'entreprise ne lui permettent pas de mettre en œuvre une pratique de contrainte à l'ajustement identitaire.

« Je me suis dit : « ce n'est pas à moi de lui dire ». Il y a des choses, ce n'est pas à moi de lui dire hein, je ne suis pas le patron. Je l'ai laissé faire mais je suis allée voir M. Bétal et je lui ai dit »

[Dessinatrice-Projetreuse à Bois-Métal]

C'est donc M. Bétal qui demande à Pascal de renoncer à fumer. Ainsi dans le bureau d'études, il semblerait que tous les membres de l'entreprise ne peuvent pas se permettre de mettre en œuvre une pratique de contrainte d'ajustement identitaire, seul le dirigeant en a le pouvoir. On peut relever que Pascal n'a pas compris pourquoi aucun de ses collègues ne l'a prévenu.

« Je l'ai mal vécu, dans le sens où personne ne me l'avait dit. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

⁴⁶ Contraindre un fumeur à ne pas fumer aux heures de travail y compris de ses pauses, est une contrainte forte sur l'identité de l'individu, l'addiction au tabac ayant des effets incontestables sur celle-ci.

2.2.2. L'actionnement du levier « contenu d'information »

Aucun document n'est conçu dans l'objectif de regrouper des informations adaptées à l'objectif d'intégration des recrues. De même, nous n'observons pas d'organisation chronologique du contenu d'information transmis aux recrues. En outre, les recrues ne sont pas mises en relation avec une grande variété de types d'agents socialisants dans l'objectif (délibéré ou non) d'enrichir le contenu d'information transmis.

2.2.3. L'actionnement du levier « activité des recrues »

Dans ce paragraphe nous écrivons les pratiques consistant à structurer l'activité des recrues.

a. La pratique de mise en situation d'inactivité

Au cours de leurs premières semaines à Bois-Métal, Pascal et Jean-Pascal sont positionnés dans une situation d'inactivité. En effet, les membres du bureau d'études ne leur confient ni une activité de travail plus ou moins adaptée, ni une activité d'apprentissage guidée par un membre de l'entreprise ou un membre extérieur à l'entreprise. Autrement dit, on n'attend officiellement rien d'eux, ni qu'ils développent leurs connaissances personnelles, ni qu'ils soient immédiatement productifs pour l'entreprise.

« En attendant le travail, je regardais comment étaient rangés les documents, comment les gens classaient les documents, un petit peu tout seul. [...] c'était vraiment le tour des documents partagés sur les ordinateurs des gens. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

« Les premiers jours, je me suis ennuyé c'est vrai. Mais c'est surtout à partir du deuxième jour ! Parce que j'avais vu toutes les petites choses, le fonctionnement et tout ça. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

Dans cette situation d'attente une activité palliative de consultation des documents de travail, de documents techniques et des outils informatiques de l'entreprise est mise en œuvre par la recrue, non guidée par les membres de Bois-Métal. Dans l'extrait suivant, Pascal avoue qu'il apprend assez peu de choses de cette sorte d'auto-formation sans guide.

« Il y a des bibliothèques partagées mais on n'apprend pas vraiment grand-chose parce qu'il n'y a pas vraiment grand-chose de marqué dedans [...] on apprend plus en faisant. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

Lorsque nous évoquons avec les membres de l'entreprise cette situation des recrues, nous constatons que la plupart sont conscients d'un problème, d'un manquement de leur part ou de la part du collectif. Certains l'évoquent librement comme Marie-Chantal, ou Bilal :

« Non. Il est arrivé. Je sais qu'il a passé pas mal de temps à « glander » au début. Il vous l'a dit, non ? Il ne veut peut-être pas trop le dire. »

[Dessinatrice]

Au début, il n'a pas dû être... enfin, on n'avait pas tellement d'occupation, non plus pour lui [...] Donc il a dû y avoir une période où il a dû un peu s'ennuyer je pense. »

[Ingénieur à Bois métal]

D'autres membres de l'entreprise comme Chantal, la dessinatrice-projeteuse, tentent de dissimuler cette pratique consistant à ne confier aucune activité aux recrues (elle éprouve étrangement des problèmes de mémoire lorsque nous lui demandons de nous décrire le premier jour de Pascal dans l'entreprise) :

« Et bien...à vrai dire je ne m'en souviens pas très bien...enfin je n'ai pas...ce n'est peut-être pas moi qui me suis occupée de lui. Enfin je n'ai pas de souvenir de ce moment là parce que j'étais peut-être préoccupée sur un projet donc je n'ai pas de souvenir particulier [rires]. Je ne sais pas si M. Bétal lui avait laissé du travail. Je ne me souviens pas du tout de ce moment. »

[Dessinatrice-Projeteuse à Bois-Métal]

b. La pratique de mise en situation de travail adapté

Après plusieurs longues et ennuyeuses journées, Pascal sollicite ses collègues pour obtenir une activité de travail. Autrement dit, il développe une stratégie de modification de son environnement et plus précisément une stratégie visant à modifier son activité dans l'entreprise. En réponse à cette proaction de la recrue, ses collègues lui délèguent l'une de leurs tâches de travail.

« Qu'est-ce que j'ai fait le 1^{er} mois ? Et bien je suis allé demander du travail ! Un peu à tout le monde. [rires]. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

Les salariés de Bois-Métal sont parfois réticents à déléguer une partie de leur travail aux recrues car cela risque de freiner leur productivité voire même de nuire à la qualité de leur projet. Dans l'extrait suivant la dessinatrice projeteuse justifie le fait qu'elle a donné relativement peu de travail à Pascal en raison de la lourdeur de sa propre charge de travail :

« Après, bon moi il faut dire aussi que j'ai du travail à faire donc heu...il faut bien que... [rires] que je fasse mon travail ! »

[Projeteuse à Bois-Métal]

L'apprenti à Bois-Métal qui a été intégré en tant que salarié en CDD, décrit sa difficulté pour convaincre ses collègues de lui déléguer une partie de leur travail.

« L'inconvénient quand on débute, c'est qu'ils [les collègues] n'osent pas trop donner du boulot parce qu'ils ont peur qu'on fasse des bêtises. Et si l'on passe deux fois le temps, c'est de la perte d'argent. [...] J'ai demandé du travail un peu à droite, à gauche s'il y a des choses un peu intéressantes à faire. Mais à chaque fois c'était : « non, c'est bon ». [...] ca a duré au moins deux semaines. »

[Apprenti à Bois-Métal]

C'est d'abord vers la dessinatrice-projeteuse que Pascal se tourne pour obtenir du travail. Elle accepte de lui déléguer la tâche la plus basique des fonctions de dessinateur : le métrage. Elle consacre d'ailleurs du temps pour lui expliquer les rudiments nécessaires à sa réalisation.

« Je savais qu'un métré c'était à sa portée. Bien sûr. Il n'y a pas de difficulté précise, exceptée que peut-être, Pascal au début manquait un peu de vocabulaire technique. Donc on lui a expliqué tout simplement à quoi correspond un portique, une traverse, un jarret etc. [...] pour faire cela, finalement il n'y a pas besoin de savoir beaucoup de technique. »

[Projeteuse à Bois métal]

Ensuite, bénéficiant de la disparition du « coût d'explication », les autres membres de l'entreprise confient à Pascal spontanément, ou à sa demande, le métrage de leur projet.

« Mon premier travail c'était donc un métré pour Chantal [...] Et qu'est-ce que j'ai fait ensuite ? Et bien...elle est revenue me voir une fois, deux fois peut-être, pour faire justement le même travail. [...] Fabrice m'a donné la même chose à faire aussi [rires]. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

Ce faisant, Pascal est positionné en situation de travail dont le contenu est adapté. En effet, il ne correspond pas au contenu de travail « normal » d'un dessinateur à Bois-Métal mais il est beaucoup moins varié et complexe.

Plus d'un mois après son entrée dans l'entreprise, Marie-Chantal délègue un nouveau type de tâche à Pascal : le dessin d'une partie d'un de ses projets. En effet, elle éprouve de l'empathie à l'égard du nouvel entrant et cherche à limiter son ennui et à favoriser ses apprentissages et ajustement en diversifiant ses tâches.

« Comme il disait qu'il n'avait rien à faire et, je le voyais bien qu'il n'avait rien à faire, je lui ai dit : « Ecoutes, j'ai un truc, je pense que tu pourras le faire. A mon avis, ce n'est pas trop compliqué, je vais t'expliquer tu verras c'est très simple. » Je suis allée le voir, je lui ai expliqué et bon il est volontaire. »

[Dessinatrice à Bois-Métal]

« Heu voilà, sinon après [la série des métrés] j'ai eu des choses un peu plus sympas à faire. [...] un petit travail artistique représenter la couverture de ce toit, tout ondulée. C'était assez sympa. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

Le contenu de ce travail de conception graphique confié à Pascal est également adapté puisque seule la réalisation de dessins très simples lui est proposée.

« J'essaie de lui donner des trucs pas trop compliqués quand même. Disons qu'avant de le lancer dans des trucs compliqués, on fait faire des choses toutes simples, pour voir comment il se débrouille. »

[Dessinatrice à Bois-Métal]

D'autres membres de l'entreprise suivront ensuite les traces de Marie-Chantal en confiant ce nouveau type de tâche à Pascal. Ainsi, au cours des premières semaines, Pascal est positionné en activité de travail dont le contenu est adapté et évolue progressivement. Cette activité de Pascal n'est pas définitif mais alterne pendant près de deux mois avec l'inactivité que nous avons déjà décrite.

« Quand j'essaie de travailler sur les projets de mes collègues, c'est articulé entre des moments où je travaille et des moments où j'attends tout seul de mon côté. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

c. La pratique de mise en situation de travail normal

Contrairement à Pascal, après deux semaines de présence dans l'entreprise, Jean-Pascal se voit confié par M. Bétal la responsabilité de tous les dessins d'un projet complexe devant débouché immédiatement sur la construction de bâtiments. Autrement dit, il positionne Jean-Pascal en situation de travail quasi-normale du point de vue du contenu du travail et des attentes en matière de performance et de résultat. Cette pratique débouche sur un grave problème de respect des délais de production pour l'entreprise et influence très négativement l'évaluation des compétences de Jean-Pascal. Nous présentons un large extrait de l'entretien de Marie-Chantal qui permet de comprendre cette pratique et ses conséquences négatives sur l'intégration de Jean-Pascal.

« Ca faisait déjà un mois que M. Bétal l'avait positionné là-dessus. [...] Et puis, un jour, M. Bétal me dit : « Il faut sortir des plans. Tu pourras voir avec Jean-Pascal ? » Je commence à regarder. Ouah...la...la ! [...] Je lui ai dit : « Mais M. Bétal ne t'a pas dit comment il fallait faire ? ». – Ah ben, non ! Parce que souvent il n'avait pas le temps ! » [...] il fallait remettre les plans l'après-midi même ! Alors le client est venu. Je lui ai dit : « Repasse demain » [...] Donc le lendemain [...] quand le client est venu, il me dit : « Mais moi c'est pour fabriquer que je veux les plans, moi ça, ça me suffit pas ! » - « Attends, c'est pour fabriquer ? ». Moi, je pensais que c'était des plans pour un avant-projet descriptif ou un dossier de consultation, mais pas un dossier pour fabriquer !

Quand il m'a dit ça, je me suis dit : « bon, ce n'est pas possible, il a confié un dossier hyper compliqué au petit jeune qui arrive ! ». Cette semaine là, M. Bétal était en vacances et quand il est arrivé lundi je lui ai dit : « Il faut peut-être que je me mette avec le petit jeune sur ce chantier [...] » Il me répond : « Mais non c'est bon ne t'inquiète pas ». [...] Ils sont restés jusqu'à 8 heures du soir à regarder les plans. Le lendemain matin, catastrophe ! [...] « C'est tout à refaire ! Il faut que tu te mettes avec lui ! Ce n'est pas bon ! » Je lui ai dit : - « Mais oui je vous l'avais dit. En plus, c'est un dossier hyper compliqué pour lui, quand même pour voir qu'il arrive ! » Et il me répond : « Hé bien, ouais ! Mais de toute façon il ne comprend rien ! ». Il a commencé à le casser ! Il s'était fait engueulé apparemment. Il me l'a dit Jean-Pascal : « J'ai mal dormi cette nuit, parce qu'il faut voir ce qu'il m'a sorti ! C'était tout juste s'il ne me disait pas de rentrer chez moi ! Que je n'avais rien à faire ici ! » ».

[Dessinatrice à Bois-Métal]

2.2.4. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

En tant que membre de l'entreprise Bois-Métal, les recrues sont évidemment mises en relation de multiples façons avec ses membres et les groupes sociaux qui la composent. Ce qui nous intéresse ici est de comprendre comment l'entreprise peut formaliser la mise en relation des recrues avec les différents groupes sociaux. Nous distinguons trois types de ces groupes à Bois-Métal : le groupe des recrues, leur groupe des pairs (les dessinateurs) et le groupe composé de leurs supérieurs hiérarchiques (les concepteurs techniques responsables de projet).

a. L'actionnement de la relation recrue/groupe de recrue

Le contexte social de l'intégration des recrues à Bois-Métal est caractérisé par la présence de deux nouveaux entrants. Leur intégration n'est pas synchrone puisque Jean-Pascal intègre le bureau d'étude trois semaines après Pascal.

Les recrues constituent spontanément et à leur initiative une équipe de travail. En effet, pour faire face à l'ennui, ils décident de collaborer en binôme sur les tâches de travail que leur délèguent leurs collègues.

« Jean-Pascal a attaqué ce lundi. Donc donner du boulot pour les deux ce n'est pas forcément évident donc...cette semaine on travaillait à deux. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

« [Au cours de mes deux premières semaines] on faisait du métré. Mais les collègues ne me l'avaient pas confié à moi. En fait, je travaillais avec Pascal. C'était Pascal qui avait du métré à faire. »

[Jean-Pascal, apprenti à Bois-Métal]

Cette constitution d'équipe de travail mise en œuvre par les recrues ne peut pas être considérée comme une pratique de socialisation organisationnelle de l'entreprise et de ses

membres mais comme une stratégie d'intégration des nouveaux entrants. On note une absence d'action des membres en place influençant la mise en relation des recrues (pas de constitution de groupe de formation associant les recrues, d'équipe de travail, etc.).

b. *La constitution d'équipes officieuses et officielles de travail : une pratique de mise en relation sociale des recrues*

La mise en relation de Pascal avec les membres en place de l'entreprise passe par la constitution d'équipes officieuses de travail. En effet, le dirigeant ne le positionne pas officiellement sur un projet. Les équipes de travail sont constituées officieusement par les salariés de Bois-Métal qui délèguent l'une de leurs tâches de travail à Pascal. L'équipe de travail reste officieuse car le dirigeant évaluera le résultat du travail sans considérer si le nouvel entrant a contribué ou non à sa réalisation.

« Si c'est un chantier qui « m'appartient », c'est moi qui gère ce que Pascal fait. [...] quand je fais le point avec M. Bétal, si Pascal a fait une partie de mon travail, je fais comme si c'était moi. Là par exemple, pour la piscine de Billom on a des palmes en formes de vagues. C'est lui qui a fait le métré mais je n'ai pas dit que c'était lui. [...] M. Bétal saura qu'il m'a donné un coup de main étant donné qu'on remplit des fiches journalières, mais il ne saura pas sur quoi. »

[Dessinatrice à Bois-Métal]

Cette mise en relation par constitution d'équipe officieuse de travail perdure presque deux mois jusqu' à ce que M. Bétal positionne officiellement Pascal sur un projet sous sa responsabilité.

« Quand M. Bétal est rentré de vacances, il ne m'a pas donné du travail parce qu'il était complètement débordé. Donc c'était toujours les mêmes personnes en fait qui m'ont donné des petits travaux à faire. [[Grande inspiration]]. [...] Et donc il est reparti en coup de vent là, cette semaine. Donc toujours pareil, standby. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

« En ce moment je travaille sur un projet avec M. Bétal. Enfin j'ai repris le projet de Marie-Chantal, qui est partie en vacances et dont le projet urgeait pas mal. Donc il m'a passé le projet, on a fait cela ensemble. »

[Nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

En revanche, Jean-Pascal bénéficie d'une pratique de constitution d'équipe officielle de travail deux semaines après son entrée. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, le dirigeant lui confie très rapidement un projet de dessin complexe et urgent sous sa direction.

c. L'organisation de pauses détente : une pratique de mise en relation recrue/groupe social

Trois pauses quotidiennes jalonnent une journée de travail dans le bureau d'étude : les pauses café collectives du matin et de l'après-midi, ainsi que la pause-déjeuner. Les deux premières sont partagées par tous les salariés de l'entreprise, la seconde n'est partagée que par le jeune ingénieur et un dessinateur.

Les pauses café favorisent la mise en relation des recrues avec les groupes sociaux de Bois-Métal. Elles constituent un rare moment d'échange entre les membres de l'entreprise, puisque le reste du temps l'ambiance studieuse implique un certain calme.

« Il n'y a pas eu vraiment de présentation quand je suis arrivé. On m'a dit que j'allais me mettre là et dix minutes après il y a eu la fameuse pause café. Donc j'ai discuté un peu avec tout le monde. Enfin, j'ai plutôt écouté tout le monde. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

Toutefois, ces pauses restent relativement trop rapides pour apprendre à connaître les différentes personnalités de l'entreprise. C'est ce que suggèrent les propos de la projeteuse qui, bien qu'elle soit la plus ancienne salariée, se dit connaître assez peu ses collègues et avoir finalement peu d'échanges personnels avec eux. Il faut noter que Chantal prend la plupart du temps son café en travaillant.

« Je vous dirais que je n'ai jamais eu...à part discuter sur un projet, finalement c'est vrai que même avec les autres, je n'ai pas trop le temps de les connaître. Alors après c'est plus au niveau d'une pause café où je pourrais apprendre plus de choses, mais... »

[Projeteuse à Bois-Métal]

Il faut noter qu'à Bois-Métal, aucun loisir n'est organisé par les membres de l'entreprise (pas de dîner, déjeuner, ni sortie organisés). Ces occasions de mise en relation des recrues avec les groupes sociaux de l'entreprise sont donc inexistantes.

2.2.5. L'actionnement du levier « stratégie de socialisation des recrues »

Nous identifions les pratiques influençant les stratégies de recherche d'information et d'innovation des recrues de Bois-Métal.

a. Agir sur les stratégies de recherche d'information par consultation des sources matérielles et interpersonnelles

i. Réduire le coût social associé à la consultation des agents socialisants

- **Informar la recrue sur le faible coût social associé à la consultation d'un agent**

Nous ne relevons que très peu de pratiques contribuant à réduire le coût social associé à la consultation des membres en place. En effet, bien que le dirigeant souhaite que les nouveaux entrants adoptent un comportement proactif de recherche d'information auprès des autres, il n'en informe pas les recrues.

« Ce que l'on veut ce n'est pas qu'il reste à tourner en rond ou à regarder son écran, dès qu'il coince, il faut qu'il pose la question quoi. Ca c'est fondamental [...] heu et bien moi ? Non, je n'ai pas insisté là-dessus. Je vous dis, en plus ce n'est pas moi qui l'ai pris en main du tout. »

[Dirigeant de Bois-Métal, entretien 2]

Seule Marie-Chantal explique à Jean-Pascal suite à ses erreurs, que l'on attend de lui une recherche d'informations auprès du dirigeant pour assurer la qualité de son travail. Autrement dit, l'information qu'elle transmet à ce nouvel entrant est destinée à réduire le coût social associé à la consultation de M. Bétal.

« Je lui ai dit : « Mais M. Bétal ne t'a pas dit comment il fallait faire ?

- Ah ben, non ! Parce que souvent il n'avait pas le temps !

- Mais même s'il n'a pas le temps, il faut que tu y retournes le lendemain, le matin ou l'après-midi même, parce que si tu ne le boostes pas, ce n'est pas lui qui viendra vers toi.

- Oui, mais je ne voulais pas le gêner !

- Attends, tu ne le gêne pas tu es stagiaire ! Il faut bien de temps en temps qu'il te consacre un petit peu de temps ! ».

[Dessinatrice à Bois-Métal]

ii. Accroître le coût social associé à la consultation des agents socialisants

L'attitude peu d'enthousiaste associée au comportement de transmission d'information des agents socialisants, contribue à accroître le coût social perçu de leur consultation. En effet, les agents socialisants de Pascal et Jean-Pascal, se montrent peu disponibles et peu enthousiastes à l'égard de la transmission d'information aux recrues. En retour, par peur de les déranger, ceux-ci se permettent rarement de les solliciter.

Ainsi pendant leurs moments d'inactivité, les recrues adoptent essentiellement des stratégies de recherche d'informations par consultation de sources matérielles ou par consultation de l'autre recrue.

« Non ce n'est pas arrivé qu'il soit venu me poser une question. Même sur le fonctionnement de l'entreprise ou autre chose. Mais bon, je ne lui ai pas donné beaucoup de travail, pour le moment non plus »

[Ingénieur à Bois-Métal]

« J'ai tendance à me tourner facilement vers Pascal, quand j'ai une question. Le fait qu'il soit lui aussi nouveau ça le fait bien quand même. »

[Apprenti à Bois-Métal]

iii. Faciliter l'accès physique aux sources d'information pour favoriser leur consultation

- **La centralisation de sources matérielles**

Deux outils (une bibliothèque et le réseau informatique) permettent la centralisation des sources matérielles consultables par les recrues de Bois-Métal. Ils facilitent la mise en œuvre de stratégies de recherche d'information par consultation de ces sources. Toutefois, aucun membre de Bois-métal n'a pris le temps d'expliquer à Pascal le fonctionnement de la bibliothèque de documentation technique afin de lui permettre d'accéder plus facilement aux informations qu'il recherche.

« Ca ne s'est peut-être pas présenté, mais on a tout un rayon, une bibliothèque de documentation technique. Le jour où Pascal aura à rechercher quelque chose, on lui expliquera comment ça fonctionne. »

[Dessinatrice-Projeteuse à Bois-Métal]

- **Très peu de dons de documents**

Les membres de Bois-Métal donnent aux recrues assez peu de documents pour favoriser la mise en œuvre d'une stratégie d'acquisition d'information par consultation de sources matérielles.

« Et sinon Chantal m'a donné un lexique. C'est pas mal. Au moins quand on me dit un nom, je peux trouver là-dedans. Ca me fait une aide. [...] Chantal m'a donné un document et j'ai pris le temps de feuilleter en faisant le métré. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

La plupart des sources matérielles consultées par la recrue, dans l'objectif d'acquérir des informations utiles à ses apprentissages et ajustements, ne lui sont pas données par les membres de Bois-Métal, c'est plutôt Pascal qui les découvre seul sur le réseau informatique ou par hasard dans le bureau. C'est le cas par exemple, de cours de l'AFPA sur la charpente métallique qui sont restés là où un stagiaire les avait récemment laissés, à savoir sur le bureau qu'occupe désormais Pascal.

« J'ai regardé des documents laissés sur mon bureau par des gens qui ont fait des formations [...] une documentation de l'AFPA [...] en charpente métallique. [...] Une bonne doc, détaillée. Donc je me suis servi de ça et ça m'a bien aidé je trouve. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

- **La transmission limitée d'informations sur la localisation de sources matérielles**

Peu d'information sont transmises aux recrues sur la localisation des sources matérielles. Toutefois, on note que Marie-Chantal donne parfois des informations sur la localisation de documents dont le contenu peut potentiellement favoriser les apprentissages et ajustements

de Pascal. Elle favorise ainsi l'accès physique aux sources matérielles et la mise en œuvre d'une stratégie de consultation de ces sources.

« Je lui dis de se référer quelque fois à des chantiers qui sont un petit peu dans le même style, d'aller ouvrir informatiquement le dossier pour voir un peu comment c'est fait et ça lui donne un ordre d'idée de ce qu'il a à faire. »

[Dessinatrice à Bois-Métal]

- **Un positionnement à proximité des sources interpersonnelles qui n'influence pas véritablement leur consultation**

Le positionnement des recrues dans un espace de travail ouvert à proximité des agents socialisants ne favorise pas spécialement leur interpellation par les recrues. En effet, ce mode de communication est relativement limité à Bois-Métal.

- **Pas de pratique de repérage visuel de la localisation des sources d'information**

Pour finir, aucun repérage visuel de la localisation des sources interpersonnelles de l'entreprise n'est mis en œuvre par les membres de Bois-Métal. Le tour d'entreprise est sans doute jugée inutile en raison de la très petite taille du bureau. Toutefois l'absence de présentation des fonctions et spécialités de chacun limite la connaissance des informations potentiellement détenues par les uns et les autres et limite en conséquence la mise en œuvre de stratégie de consultation des sources interpersonnelles.

b. Favoriser la mise en œuvre de stratégies de recherche d'information par observation des sources interpersonnelles

Le positionnement des recrues dans un espace de travail ouvert à proximité des agents socialisants, favorise la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation des sources interpersonnelles. En effet, les bureaux des salariés de Bois-Métal sont tous situés dans un « open-space » sans séparation visuelle. Seul le dirigeant dispose d'un bureau fermé. L'« open-space » permet au nouvel entrant d'acquérir une petite quantité d'information par observation et écoute des rares échanges entre les membres de l'entreprise (il apprend par exemple ainsi le nom et les fonctions de ses collègues).

« Comment j'ai su leurs noms et prénoms ? Certains me l'ont dit la première fois que l'on s'est vu. J'en ai oublié. Et à force que tout le monde se parle...et bien voilà, j'ai essayé d'apprendre. »

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 1]

c. Agir sur la mise en œuvre des stratégies d'innovation des recrues

A Bois-Métal, les nouveaux entrants ne mettent en œuvre aucune stratégie d'innovation de leur travail ou plus globalement de leur nouvel environnement. En outre, nous n'observons aucune pratique de l'entreprise et de ses membres encourageant la mise en œuvre de ce type de stratégie des recrues.

2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »

Dans ce paragraphe, nous décrivons les pratiques de transmission d'information des agents socialisants à Bois-Métal. Nous distinguons les modalités de transmission active (verbalisée) et passive (non verbalisée) et identifions les pratiques organisant ou structurant les modalités de transmission d'information par les agents socialisants.

a. Les modalités de transmission active d'information

L'enseignement est une modalité d'actionnement de la transmission d'information qui est à peu près inexistante à Bois-Métal. Ainsi, il n'y a aucune organisation pédagogique de la transmission d'information aux nouveaux dessinateurs. La transmission active à Bois Métal consiste uniquement à informer la recrue, le plus souvent suite au constat d'une erreur ou d'une maladresse dans le cadre du suivi des tâches de travail qui lui sont déléguées. En effet, chaque tâche de travail déléguée au nouvel entrant s'accompagne d'un ou plusieurs allers-retours entre celui-ci et l'agent socialisant déléguant son travail, afin de corriger les erreurs ou les maladresses.

« Je commence à faire mon travail, si j'ai une question qui me bloque je vais voir la personne qui m'a donné le travail. [...] [Sinon] quand j'estime avoir fini, je lui demande de le corriger, de regarder dès que c'est fini. »

[Nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

b. Les modalités de transmission passive d'information : l'exemplarité

A Bois-Métal, nous n'observons aucune transmission d'information par un comportement délibérément exemplaire des agents socialisants.

2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »

Nous n'observons aucune modification de l'environnement interne de Bois-Métal mis en œuvre par l'entreprise et ses membres dans l'objectif de favoriser l'intégration des recrues.

2.3. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal

L'intégration de Pascal à Bois-Métal est partiellement réussie. En effet, le jeune homme éprouve de l'ennui au cours de ses premières semaines dans l'entreprise, mais il s'accroche pour obtenir du travail. Il est engagé dans le bureau d'études, il est « *volontaire* » comme l'explique sa collègue dessinatrice. Il est relativement satisfait de sa situation car il souhaite apprendre le métier de dessinateur et se stabiliser. Sa seule crainte est de ne pas pouvoir faire ses preuves, de ne pas pouvoir apprendre suffisamment et, en conséquence, de ne pas voir se renouveler son contrat de travail jusqu'à l'obtention d'un CDI.

« La seule chose qui me gêne, c'est que je suis encore en contrat de formation. Justement j'arrive à la fin de ma formation, j'ai vraiment hâte. Je n'aime pas être les fesses entre deux chaises, quoi.

- Vous craigniez qu'il n'y ait pas de contrat de travail après ?

- Je ne sais pas justement. C'est peut-être ça. Alors que si ça se trouve, il n'y a aucune raison d'avoir peur. Mais il y a toujours un petit doute ».

[Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal, entretien 2]

On peut penser que cette crainte est liée notamment au manque d'appui et d'encadrement dans sa formation par les membres de l'entreprise au cours de ses deux mois sous contrat aidé. Finalement, le contrat AFPE de Pascal sera prolongé par un contrat en CDD de six mois, signe de l'évaluation relativement positive de son intégration et de son apprentissage. Toutefois, son contrat à durée déterminée laisse toujours planer le doute sur son maintien à plus long terme à Bois-Métal.

Concernant l'autre nouvel entrant, Jean-Pascal, il choisit finalement de suivre son apprentissage en BTS plutôt que de devenir rugbyman professionnel. Son maintien dans l'entreprise en tant qu'apprenti n'est pas véritablement un indicateur de la réussite de son intégration, d'autant plus que ni lui, ni le dirigeant n'envisagent forcément une intégration en tant que salarié à moyen terme.

« Nous [les apprentis] on est là un peu c'est pour faire les parasites quoi. Piquer le savoir et après on se casse. »

[Apprenti à Bois-Métal]

Le cas de Bois-Métal confirme l'opérationnalisation des leviers de socialisation organisationnelle. Il complète la connaissance des modalités d'actionnement de ces leviers. Ainsi, la situation d'attente de travail ou d'inactivité apparaît comme une modalité supplémentaire de mise en situation d'activité des recrues. Par ailleurs, la constitution d'équipe de travail officieuse apparaît comme une nouvelle modalité de mise en relation des recrues avec le groupe social. Cette mise en relation particulière incite d'ailleurs à la

transmission d'information par les agents. En effet, celle-ci s'impose pour assurer la qualité minimale du résultat de leur collaboration officieuse qui sera évalué en leur nom.

Enfin, comme pour les deux autres cas, nous notons qu'aucune pratique n'est mise en œuvre pour favoriser la stratégie d'acquisition d'information des recrues par expérimentation. Mais Bois-Métal se distingue très nettement des deux autres cas présentés précédemment par le nombre réduit des modalités d'actionnement des différents leviers, par l'absence de pratiques favorisant la stratégie de modification de l'environnement et par l'absence de pratiques structurant le contenu d'information transmis à la recrue.

Le tableau suivant récapitule les modalités d'actionnement des leviers de socialisation à Bois-Métal.

Tableau 48 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal

Leviers de socialisation organisationnelle	Pratiques de socialisation organisationnelle pré-entrée	Pratiques de socialisation organisationnelle post entrée	
Activité des recrues		Confier aux recrues une activité de travail adapté	Ne confier aux recrues aucune activité
Relation recrues/système social		- Evaluer l'adéquation des recrues au système social - Contraindre l'ajustement identitaire de la recrue : - Signification des éléments de sa personnalité non adaptées au système social de Bois-Métal	
Relation recrue/groupe social	Organiser un entretien d'embauche (mise en relation des recrues avec le dirigeant de Bois-Métal)	- Constituer des équipes officieuses et officielles de travail associant les recrues - Organiser de pauses associant les recrues	
Contenu d'information transmis	Aucune pratique structurant le contenu d'information transmise		
Stratégie de socialisation des recrues		Pratique favorisant la recherche d'information de la recrue par consultation des sources matérielles - Pratiques favorisant l'accès physique aux sources matérielles - Informer les recrues sur la localisation de sources matérielles (pratique existante mais peu courante à Bois-Métal) - centraliser les sources matérielles d'information (bibliothèque et intranet) - donner des documents aux recrues (pratique existante mais peu courante à Bois-métal) Pratique influençant la recherche d'information de la recrue par consultation des sources et interpersonnelles - Pratique réduisant le coût social associé à la consultation des sources - informer la recrue sur le faible coût social associé à la consultation du dirigeant - Pratique accroissant le coût social associé à la consultation des sources: - Adopter une attitude relativement négative lors de la transmission d'information	
		Pratique encourageant la stratégie de recherche d'information par observation : - positionner la recrue dans l'espace (accès visuel aux sources interpersonnelles)	

	<i>Aucune pratique influençant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par expérimentation</i>	
<i>Mode de transmission d'information des agents socialisants</i>	Transmettre activement l'information (verbalement) de manière non-organisée (informer spontanément la recrue ou en réponse à ses questions)	- Transmettre activement l'information (verbalement) de manière non-organisée (informer spontanément la recrue, ou par correction d'erreur ou encore en réponse à ses questions)
<i>Environnement</i>	<i>Aucune pratique de modification de l'environnement</i>	

3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des PSO à Bois-Métal

Conformément à notre modèle d'analyse, nous tentons maintenant de dégager les liens entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle de Bois-Métal.

3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

3.1.1. L'influence du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

a. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité des recrues

A Bois-Métal, la pratique qui consiste à ne confier aux recrues aucune activité est liée au manque très important de disponibilité des membres en place de l'entreprise, et plus particulièrement au manque de disponibilité du dirigeant qui est le seul membre de l'entreprise disposant du pouvoir de répartition du travail entre ses salariés. Si une pratique consistant à confier aux recrues une activité de travail adapté (tâches faciles de métrage avec une relative tolérance des erreurs) est finalement mise en œuvre, c'est suite aux proactions des deux jeunes recrues pour accéder à une activité (autrement dit cette pratique est davantage déterminée par le jeu des acteurs que par le contexte de Bois-Métal). Par ailleurs, l'attribution par le dirigeant d'une activité de travail normal à Jean-Pascal (responsabilité du dessin d'un projet complexe avec attentes de performance « normale ») répond aux exigences de la contrainte externe de l'entreprise, sans aucune prise en compte de l'adéquation des expériences et qualifications du jeune homme aux exigences de cette activité. Or, comme nous l'avons vu, l'inadaptation de ces pratiques avec les caractéristiques de Jean-Pascal est flagrante et a des conséquences négatives sur son intégration.

b. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales des recrues

A Bois-Métal la pratique consistant à évaluer l'adéquation entre l'identité de la recrue et le système social, est liée à la relative rigidité de ce système. En effet, dans cette PE à configuration professionnelle flexible, la valorisation du professionnalisme et de l'expertise impose une exigence du point de vue du comportement. En cas de manque d'adéquation des comportements de la recrue à cette exigence, une contrainte d'ajustement est mise en œuvre. En outre dans cette PE, si l'inadéquation est trop importante, la recrue est exclue de l'entreprise.

c. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues

A Bois-Métal, l'absence de pratique favorisant les stratégies d'innovation des recrues est liée à la configuration de PE professionnelle flexible et la détention de la propriété de l'entreprise par son dirigeant. En effet, le pouvoir du dirigeant est d'autant plus important que ce dernier est reconnu non seulement comme l'expert de cette PE professionnelle, mais aussi comme son propriétaire. En conséquence, le pouvoir d'innovation est une prérogative qui lui est exclusive. Ainsi, il n'est pas utile d'inciter ou de favoriser les propositions d'innovations des autres membres de l'entreprise, et a fortiori des recrues.

Par ailleurs, l'absence de pratiques favorisant les stratégies d'innovation des recrues s'explique aussi par le manque important d'adaptation entre leurs qualifications, expériences et spécialisations et les exigences de leur rôle-cible. Ce manque d'adaptation rend difficilement envisageable le fait de pouvoir inciter et/ou de pouvoir adopter des innovations de techniques et de méthodes de travail proposées par les recrues.

d. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales des recrues

A Bois-Métal, la pratique de mise en relation des recrues par constitution d'équipes de travail officielles découle du manque de disponibilité de son dirigeant. En effet, celui-ci est le seul membre en place disposant du pouvoir de répartition et d'attribution du travail, autrement dit, du pouvoir de constitution des équipes officielles de travail. Face à la non-prise en compte des recrues dans sa composition des équipes-projet, celles-ci poussent les salariés en place à constituer des équipes officielles de travail. Enfin, on peut noter que si l'organisation de loisirs est une pratique de mise en relation sociale des recrues qui n'existe pas à Bois-Métal, c'est en raison du caractère purement professionnel des relations sociales caractéristiques de cette PE à configuration professionnelle flexible. En effet, les activités de loisirs partagées sont inutiles au maintien d'un système social focalisé sur des principes de type professionnel.

e. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information

La suractivité de l'entreprise et la surcharge de travail des membres en place limitent la mise en œuvre de pratiques pour structurer, organiser le contenu d'information transmis, pour organiser la transmission des agents, ou pour favoriser les stratégies de recherche d'information des recrues. En effet, le manque de disponibilité des membres en place de Bois-Métal induit une attitude peu enthousiaste des agents socialisants associée à leur

comportement de transmission d'information. D'une manière générale, ils n'ont peu ou pas de temps à consacrer aux recrues.

En outre, dans ce bureau d'études, la norme de communication est au silence ou au calme pour assurer une concentration maximale au travail en cohérence avec la culture de type professionnelle. En outre, cette norme de communication est à l'image du dirigeant peu bavard et concentré sur son travail. Ainsi dans cette ambiance, il est logique que les pratiques ne cherchent pas à favoriser l'échange d'informations au profit des recrues.

3.1.2. L'influence du contenu des PSO sur le contexte

La mise en œuvre de la pratique consistant à confier aux recrues une activité de travail adapté, contribue à faire évoluer l'adaptation des compétences des recrues aux exigences de leur rôle-cible. Autrement dit, le contenu de cette pratique influence une dimension du contexte individuel. Par ailleurs, nous constatons également que la pratique consistant à constituer des équipes de travail (officieuses et officielles) contribue à faire évoluer le niveau de disponibilité des membres en place pour les recrues. En revanche, nous n'observons pas d'influence du contenu des pratiques sur le contexte organisationnel.

3.2. Les interrelations entre contenu et processus des pratiques de socialisation organisationnelle

3.2.1. L'influence du contenu des PSO sur leur processus

En dehors des PSO qui consistent à actionner le levier « stratégie des recrues », qui par définition influence le processus, nous observons d'autres PSO agissant sur les actions et interactions des recrues. En effet, la pratique consistant à n'attribuer aucune activité aux recrues pousse celles-ci à se tourner vers les membres en place pour obtenir une tâche de travail, ou à s'entraider pour acquérir des informations.

A Bois-Métal, nous constatons aussi que la pratique de mise en relation sociale consistant à constituer des équipes officieuses puis officielle de travail, influence la stratégie de recherche d'information de la recrue. En effet, sous couvert de l'efficacité de leur collaboration, la recrue peut se permettre de consulter son équipier sans risquer de nuire à son image.

Par ailleurs, si la transmission d'information aux recrues par les agents socialisants est réduite dans cette PE, nous observons que la mise en relation sociale par constitution d'équipe de travail (officielle ou non), incite la transmission d'information par les équipiers. En effet, cette transmission devient nécessaire au bon fonctionnement de leur collaboration et à la qualité du résultat de leur travail (d'autant plus nécessaire lorsque

l'équipe est officieuse et que le travail sera évalué par le dirigeant comme le travail exclusif de l'agent socialisant).

Enfin, il apparaît que la pratique de contrainte d'ajustement identitaire conduit Pascal à modifier ses actions et son comportement dans l'entreprise, et plus précisément à stopper sa consommation de cigarette au travail.

3.2.2. L'influence du processus sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

Nous constatons à Bois-Métal que les actions et interactions des recrues influencent le contenu des PSO. Plus précisément, nous observons que l'action des recrues incite à la constitution d'équipes officieuses de travail, autrement dit, influence le contenu des pratiques de mise en relation recrue/groupe social. Par ailleurs, les actions de la recrue (plus précisément ses pauses cigarettes), influence les pratiques consistant à contraindre un certain ajustement identitaire de sa part (une baisse de sa consommation de tabac).

3.3. Les interrelations entre contexte et processus des PSO

3.3.1. L'influence du contexte sur le processus des PSO

A Bois-Métal, le contexte individuel agit sur les stratégies des deux recrues. En effet, le manque de disponibilité des membres en place pour guider les recrues influence la stratégie de recherche d'information de celles-ci qui se tournent d'abord l'une vers l'autre pour obtenir des informations. Par ailleurs, il semblerait que le grand manque d'adaptation des compétences des recrues aux exigences de leur rôle-cible limite considérablement leur développement d'une stratégie d'innovation relative au travail. En revanche, ce manque d'adéquation génère un besoin d'information des recrues et influence en conséquence leurs stratégies de recherche d'informations.

3.3.2. L'influence du processus sur le contexte des PSO

Il apparaît à Bois-Métal que les actions des recrues influencent le contexte individuel. Plus précisément, nous constatons que les interactions des recrues font évoluer la disponibilité des membres en place à leur égard. En effet, à leur arrivée cette disponibilité est quasiment nulle et progresse significativement suite à leurs sollicitations. Par ailleurs, la stratégie de recherche d'information des recrues influence une dimension du contexte individuel que nous avons retenu dans notre analyse : l'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons vu deux cas d'intégration que l'on peut a posteriori qualifier de relativement réussi. Les grands traits des contextes organisationnel et individuel de Bois-Métal ont été présentés. Concernant le contexte organisationnel, il est apparu que Bois-Métal était marquée à la fois par sa configuration de PE professionnelle flexible, et par la propriété de l'entreprise détenue entièrement par son dirigeant. En effet, la reconnaissance de l'expertise et du professionnalisme du propriétaire de l'entreprise influence le fonctionnement, le management et l'organisation de l'entreprise, le dirigeant étant omniprésent sur leur mise en œuvre. De même, si conformément à la configuration professionnelle, l'innovation tient une place importante, celle-ci reste une prérogative du dirigeant. Concernant le contexte individuel de Bois-Métal, il est marqué par la très faible adéquation des qualifications et expériences des recrues aux exigences de leur rôle-cible, par la non-connaissance des recrues par les membres en place avant leur entrée dans l'entreprise, et par leur bonne connaissance de leur rôle-cible. Enfin, le contexte individuel est également très fortement marqué par le très grand manque de disponibilité des membres en place pour guider les recrues, qu'ils justifient par leur surcharge de travail.

Ce chapitre a aussi permis de dégager le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle de Bois-Métal. Nous avons vu que tous les leviers de socialisation organisationnelle n'étaient pas actionnés. En outre, Bois-Métal se démarque des deux premiers cas par une pratique de structuration de l'activité des recrues très différente, consistant à ne leur attribuer aucune activité. Enfin, les pratiques structurant et favorisant l'échange d'information aux recrues sont apparues comme relativement pauvres.

Nous avons pu souligner l'influence du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle de Bois-Métal. Il est apparu notamment que le manque de disponibilité des recrues et le pouvoir quasi-absolu du dirigeant sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise influençait de manière importante les pratiques. On a également pu mettre en évidence que le contenu des pratiques contribuait à faire évoluer le contexte individuel et plus précisément l'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible. Il a aussi été constaté que les actions et interactions des recrues influençaient le contenu des PSO (elles incitent par exemple à la constitution d'équipes officieuses de travail) et qu'à l'inverse le contenu des pratiques impactait sur les actions et interactions des recrues (la pratique consistant à n'attribuer aucune activité, pousse les recrues à se tourner vers les membres en place pour obtenir du travail). Enfin, nous avons observé que les actions des recrues pouvaient influencer le contexte, et

notamment la disponibilité des membres en place pour les guider. A l'inverse, il apparaît aussi que le contexte agit sur les stratégies des deux recrues.

Dans le chapitre suivant, deux cas marqués par un échec d'intégration quelques mois après l'entrée des recrues sont présentés.

CHAPITRE 8.
LES CAS VELAY ET CANABOIS : DEUX ECHECS D'INTEGRATION

Chapitre 8. Les cas Velay et Canaboïs : deux échecs d'intégration

Dans ce chapitre, les cas Velay et Canaboïs seront successivement décrits. Il s'agit de deux cas pour lesquels l'intégration des recrues s'est soldée par un échec (l'exclusion de la recrue pour le premier et son départ volontaire pour le second). Pour chaque cas, nous exposerons d'abord le contexte des pratiques de socialisation (les éléments du contexte interne, la configuration de la petite entreprise, le contexte culturel de l'entreprise, les caractéristiques de l'emploi et du rôle-cible du nouvel entrant, les caractéristiques du nouvel entrant et les caractéristiques des agents socialisants), puis nous énumérerons les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation. Les stratégies des recrues sont également présentées au fil de cette description. Ensuite, les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle seront mis en évidence. Ce chapitre ne décrit pas dans le détail chacune des pratiques, considérant que le lecteur s'est imprégné de leur contenu à travers la lecture des cas précédents.

1. Le Cas Velay

1.1 Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay

1.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Velay

Velay est une SAS dont le chiffre d'affaires avoisine trois million d'euros. Elle est implantée dans un gros village de Haute-Loire situé sur une zone rurale relativement difficile d'accès, à une petite heure de route de la préfecture de son département. L'entreprise a été créée en 1957 par M. Velay, artisan garagiste, puis reprise par ses trois enfants tous âgés aujourd'hui d'une cinquantaine d'année. Ce sont les actionnaires exclusifs de cette SAS.

A l'origine, l'activité était la vente et la réparation des véhicules automobiles de tourisme et poids-lourds. Dans les années 1980 l'entreprise s'informatise et se spécialise dans le montage d'équipements et la transformation de véhicules poids-lourds. Depuis, la société ne cesse de se développer dans une démarche « d'assurance qualité ». En 1990 elle s'étoffe d'une filiale, « Velay Côte d'Azur » qui compte cinq salariés. Son objectif est alors d'étendre son activité sur le secteur Provence Alpes Côtes d'Azur. En 1996, Velay obtient la certification ISO 9002. En 1994 elle achète la société HA (Hydromécanique Appliquée) dans une démarche de diversification d'activité vers la conception et fabrication de bras hydrauliques. En 1997, l'extension des locaux de l'entreprise permet d'intégrer l'ancien bureau d'étude de HA à la « maison mère ». Un

service après-vente est créé la même année sur la région stéphanoise. Le chiffre d'affaires de l'entreprise suit ce développement continu.

Le développement important de l'entreprise impose des recrutements permanents, notamment pour les emplois de technico-commerciaux dont le turn-over est relativement élevé. La main d'œuvre de l'atelier est relativement stable, constituée d'une équipe d'ouvriers et de techniciens en mécanique « fidèles » à l'entreprise. En 2008, Velay compte 52 salariés mais éprouve de véritables difficultés pour satisfaire les besoins de main d'œuvre associés à sa stratégie de développement. Plus précisément, elle connaît depuis plus d'un an une série d'échecs d'intégration et doit faire face à la pénurie de candidats à l'embauche pour des emplois de technico-commerciaux. Après notre enquête, elle se tournera vers des cabinets de recrutement pour tenter de résoudre ce problème.

Les caractéristiques de l'entreprise Velay permettent de l'identifier comme une hybridation des configurations de PE traditionnelle-familiale et entrepreneuriale. En effet, si sa stratégie et son statut permettent indéniablement de la considérer comme une PE entrepreneuriale, la gestion des hommes et le parcours de ses dirigeants sont plutôt ancrés dans une configuration traditionnelle-familiale. D'ailleurs, ce sont avant tout les caractéristiques « familiales » de l'entreprise qui frappent le nouvel entrant et l'agence d'intérim qui le met en relation avec elle.

« La boîte d'intérim m'avait parlé du fait que c'était une société familiale, [...] que les dirigeants étaient des personnes franches et qu'ils aimaient la franchise en retour [...] Ici c'est quand même très familial, avec des idées ...pas bloquées mais...bien ancrées : le fonctionnement des gens en place etc. [...] il y a vraiment cet esprit « cocon familial ». »

[Nouvel entrant à Velay]

Le nouvel entrant exprime aussi son manque d'aisance dans ses relations avec un dirigeant paternaliste et d'une manière générale dans les relations domestiques qui caractérisent l'entreprise, à l'image des configurations de PE traditionnelle-familiale.

« M. Velay veut pouvoir tout [contrôler]...il veut avoir le retour de tout en fait. [...] je n'avais jamais été habitué à un patron comme ça. J'étais toujours habitué à des patrons avec lesquels il fallait tenir une certaine distance et d'ailleurs généralement je ne travaillais pas avec le patron. Je travaillais avec des directeurs, des chefs d'équipe, mais jamais directement avec le patron. [...] comme on allait être amenés à passer du temps ensemble, M. Velay voulait que ce ne soit pas quelque chose qui nous dérange, de vivre avec l'autre, de travailler avec l'autre. Que ce soit agréable. »

[Nouvel entrant à Velay]

Le tableau suivant met en correspondance les caractéristiques de Velay et les dimensions des configurations de PE entrepreneuriale et familiale traditionnelle, telles que Bentabet, Michun et Trouvé (1999) les énoncent.

Tableau 49 . Velay: une PE à configuration hybride "entrepreneuriale" et "traditionnelle-familiale"

Dimensions distinctives des configurations de PE	Caractéristiques des PE entrepreneuriales <i>D'après Bentabet, Michun et Trouvé (1999) p. 104-106</i>	Caractéristiques de Velay	Caractéristiques des PE traditionnelles-familiales <i>D'après Bentabet, Michun et Trouvé (1999) p. 104-106</i>
<i>Le marché de l'entreprise</i>	Possibilité d'exploiter des segments émergents ou des « niches »	Segment émergent d'activité de montage d'équipements et de transformation de véhicules poids-lourds	Faible pouvoir de marché, segment dominé de la chaîne de valeur.
<i>Le statut de l'entreprise</i>	Société ou évolution en cours vers le sociétariat	SAS	Entreprise indépendante, en nom personnel
<i>Périmètre d'action de l'entreprise</i>	Moindre dépendance à l'égard de la localisation (ce sont les produits ou les services qui font la différence)	La zone commerciale de l'entreprise est nationale, y compris sur les DOM-TOM.	Ancrages territoriaux forts, proximité immédiate
<i>Parcours du dirigeant de l'entreprise</i>	Accès à la direction par transmission (« entreprenant ») ou fondation (« entrepreneur créateur »)	Les trois frères et sœurs Velay accèdent à la direction en reprenant l'entreprise de leur père.	Accès à la direction par continuité
	Trajectoire professionnelle du dirigeant caractérisée par la rupture et l'innovation	Les dirigeants de Velay poursuivent la trajectoire initiée par leur père.	Trajectoire professionnelle caractérisée par la tradition
	Orientations stratégiques majeures : différenciation, innovation, spécialisation, exploitation de savoir-faire spécifique, diversification rapide	L'entreprise se spécialise et innove en permanence pour maintenir sa position concurrentielle (certification ISO 9001, développement d'une filiale, achat d'une société). Elle diversifie également son activité.	-banalisation du produit/service -exploitation de la localisation et des effets d'expérience - réduction des coûts
	Noyau du métier l'innovation		Noyau du métier : la production

1.1.2. La culture de l'entreprise Velay

Trois services sont distincts dans l'entreprise, un service commercial, un service administratif et financier et un service de production.

Les trois frères et sœurs Velay, sont codirigeants de l'entreprise et cumulent également d'autres responsabilités :

- l'aîné est aussi le PDG et le directeur commercial. Il s'agit du véritable « patron » de Velay
- le second est directeur de production
- leur sœur est directrice du service administratif et financier et également directrice des ressources humaines

L'entreprise Velay fait vivre le village où elle est implantée avec une dizaine d'autres petites entreprises dont la taille et le rayonnement d'activité sont largement plus limités que ceux de Velay. Les salariés se connaissent tous très bien (certains étaient sur les mêmes bancs d'école), les repas de fêtes et les apéritifs sont des événements relativement courant à Velay.

1.1.3. L'emploi et rôle du nouvel entrant à Velay

Richard, le nouvel entrant, est embauché en CDI sur un emploi de technico-commercial correspondant à un statut de cadre. Il est spécialisé sur la commercialisation de compresseurs sur l'ensemble du territoire français. Il a l'exclusivité de la commercialisation de ce produit dans l'entreprise. Ce poste de technico commercial a été créé dans l'objectif de répondre à la stratégie de diversification de Velay. En effet l'entreprise a pris conscience du potentiel économique du marché des compresseurs et a décidé de s'y positionner. L'emploi confié à Richard doit donc permettre de développer un marché nouveau pour l'entreprise.

« On l'a recruté pour être technico-commercial sur le terrain. Il y en a d'autres dans la société, mais pas pour les mêmes produits. [...] En fait c'est un poste que l'on veut développer qui n'a pas de portefeuille clients. Donc on lui demande de créer une clientèle, de chercher des prospects. »

[Assistante de direction à Velay]

Le rôle organisationnel d'un technico-commercial dont l'objectif est de commercialiser un produit nouveau pour l'entreprise, est différent de celui d'un technico-commercial dont l'objectif est de commercialiser un produit « traditionnel » de l'entreprise. En effet, le premier doit réaliser un travail de préparation (recherche des clients, identification des

concurrents, des caractéristiques du marché etc.) et de conception d'outils de vente avant de pouvoir véritablement passer au travail de vente et de suivi de clientèle.

« Et c'est une création de poste avec un nouveau marché à développer. [...] Il n'y a rien de structuré, il n'y a rien de monté, donc il faut que j'apprenne et qu'en même temps je structure. »

[Nouvel entrant à Velay]

Ainsi, lorsqu'il entre à Velay, la recrue ne dispose d'aucun modèle de son rôle organisationnel. Par ailleurs, ce rôle est inconnu des membres en place de l'entreprise car aucun technico-commercial de Velay n'a tenté de commercialiser ce produit. Toutefois, l'emploi de Richard a été occupé quelques mois auparavant par une autre recrue qui a pris la décision de quitter l'entreprise après deux semaines de présence à dans l'entreprise. Ainsi, il est difficile de savoir a priori si les compétences de Richard sont adaptées aux exigences de son rôle-cible car ce dernier est mal connu. A l'issue des trois mois de la période d'essai de Richard, M.Velay (directeur commercial et PDG de l'entreprise) décide de mettre un terme à son contrat de travail.

1.1.4. Richard, le nouvel entrant à Velay

Richard est un homme de trente-cinq ans, titulaire d'un BTS « commerce du bois ». Il est marié et père de trois enfants. Sa femme ne travaille pas. Avant d'entrer à Velay, il était demandeur d'emploi et s'était également inscrit dans une agence d'intérim locale. C'est dans cette agence qu'il prend connaissance de deux offres d'emploi de technico-commercial à Velay. Il candidate sur un poste de commercial chargé de la vente d'un produit traditionnel de l'entreprise. Finalement, le directeur commercial décide de lui confier l'autre poste offert consistant à préparer puis assumer la commercialisation d'un nouveau produit.

Cet homme a récemment quitté la région Languedoc Roussillon et son ancien emploi de commercial (la dirigeante et la secrétaire de Velay ont des doutes sur son passé professionnel et soupçonnent plutôt un licenciement). Il a une expérience de vendeur pour une enseigne de bricolage, et de vendeur en porte à porte dans différentes petites entreprises. Il dit avoir envie de tranquillité, être lassé du porte à porte et de l'esprit de compétition régnant traditionnellement entre les commerciaux. Il se dit également réjoui de l'ambiance « familiale et simple » de l'entreprise. En outre, il est tout simplement satisfait d'avoir trouvé un emploi.

Nous constatons que Richard n'est pas tout à fait clair et sincère dans ses propos : ceux qu'il nous tient sont parfois très contradictoires avec ceux qu'il a tenu à la dirigeante, et/ou

à la secrétaire. Il n'est pas à l'aise lors de notre entretien. Sa situation très délicate à Velay suscite également un certain malaise de notre part car malgré la présentation de notre statut de « chercheur », nous pensons que le climat de suspicion qui s'instaure autour de lui, le pousse à nous considérer comme une informatrice de la direction.

1.1.5. Les agents socialisants de Richard

Nous présentons les principaux agents socialisants de Richard, c'est-à-dire ceux mentionnés comme ayant été en contact avec Richard au cours de ses premières semaines dans l'entreprise.

- Mme Velay codirigeante et directrice. C'est elle qui a recruté Richard. Elle aura ensuite très peu de contact avec lui. Paradoxalement, elle a un avis tranché sur ses comportements, ses capacités à assumer son rôle et sur sa motivation.

- L'assistante du PDG et directeur commercial, Mme Moscou. Son expérience de quinze ans dans l'entreprise et son véritable dévouement font d'elle une personne de confiance de la direction. Mme Velay dit d'elle qu'« *elle est dans le secret des dieux* ». Elle a bénéficié d'une promotion puisqu'elle était il y a encore trois ans secrétaire commerciale. Mme Moscou est la cheville ouvrière des activités commerciales de l'entreprise. Elle assiste tous les commerciaux (mais principalement le directeur commercial) réalise leurs outils de vente (documents de présentation des produits, tarifs etc.) ainsi que les statistiques commerciales. Elle tente de répondre aux problèmes des commerciaux lors des fréquentes absences du directeur.

« Si Alain n'est pas là, maintenant c'est rentré dans les mœurs, c'est Mme Moscou. Ils savent maintenant tous que s'il n'est pas là, ils peuvent lui laisser quelque chose à elle. Sauf s'ils ne veulent pas. Si c'est vraiment personnel et qu'ils ne veulent pas. »

[Codirigeante de Velay]

Le pouvoir dans l'organisation de Mme Moscou est relativement important, elle participe notamment au recrutement des commerciaux et à leur formation.

- M. Velay, PDG et directeur commercial de Velay est « Le » patron de l'entreprise. Il est le responsable direct de Richard, son n+1. Au cours de la période d'intégration du nouvel entrant, il est en déplacement la plupart du temps car il est en charge du suivi commercial des gros clients de l'entreprise et comble par ailleurs le défaut actuel des emplois de commerciaux. Il suit donc l'intégration de Richard de manière épisodique.

- Maurice est un technico commercial senior. C'est le seul commercial sédentaire de l'entreprise. De fait, par rapport aux autres commerciaux, il est relativement plus souvent en contact avec Richard. Il est présent à Velay depuis 25 ans. C'est un homme qui n'est pas toujours en accord avec le directeur commercial et qui, pour cette raison, n'a pas la confiance de l'équipe dirigeante.

« Mais des fois, il y a des heurts avec lui, parce qu'il ne dit pas toujours les choses. Il cache les choses. Alors, des fois il y a des dossiers qui prennent du retard parce que Monsieur n'a pas dit ce qu'il savait. Et ce n'est pas du tout l'esprit du reste de la maison. M. Velay m'a dit : « j'ai abandonné, parce que je finirais par lui mettre [mon poing dans la figure]... C'est trop tard ». »

[Codirigeante de Velay]

1.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay

Pour conclure sur la présentation du contexte des PSO à Velay, nous dressons un tableau récapitulatif des principales dimensions du contexte retenues dans notre modèle d'analyse (chapitre 3).

Tableau 50 . Récapitulatif du contexte des PSO à Velay

Caractéristiques de l'entreprise (contexte interne et externe)	Configuration de PE hybride, entrepreneuriale et traditionnelle-familiale
	Culture non coopérative
	Entreprise en phase de milieu de vie ayant une expérience longue en matière de SO mais caractérisées par de nombreux échecs au cours des dernières années
	Existence d'un outil de travail spécifique à l'entreprise (intranet)
Caractéristiques de la recrue	Adaptation des expériences et qualifications de la recrue aux exigences de son rôle-cible difficile à estimer a priori (rôle-cible mal connu)
	Salarié à durée indéterminée (à l'essai)
Caractéristique des membres en place	Non connaissance de la recrue par les membres en place
	- Méconnaissance du rôle-cible
	Membres en place disponibles pour la recrue

1.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay

Nous décrivons l'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle lors de l'intégration de Richard à Velay.

1.2.1. L'actionnement du levier « activité de la recrue »

a. La structuration d'une activité d'apprentissage

Au cours de ses premiers jours, Richard est positionné en situation d'apprentissage, guidé par Mme Moscou et plus brièvement par M. Velay. Ainsi, on n'attend pas de lui qu'il soit immédiatement productif mais qu'il apprenne le fonctionnement des outils spécifiques à

l'entreprise (principalement l'intranet), ainsi que les grandes lignes des normes de travail des commerciaux, les caractéristiques de la clientèle, et du système de rémunération.

b. La structuration d'une activité de travail indéfini

Richard est rapidement mis en situation de travail dont le contenu n'est toutefois ni adapté, ni conforme à un contenu de travail connu des membres en place. En effet, avant de vendre son produit, il doit préparer sa commercialisation. Il doit dans un premier temps concevoir des outils de vente, comprendre le fonctionnement du nouveau marché sur lequel l'entreprise souhaite se positionner, concevoir l'offre de l'entreprise sur ce marché. Le contenu de ce travail de recherche et de conception n'est pas facilement pré-identifiable.

« M. Velay m'a dit : « sur ton travail, je n'ai trop rien à dire parce qu'il y a des choses de faites, alors qu'il n'y a rien de demandé ». [...] je n'ai pas de suivi de clientèle, j'ai tout à créer. [...] Il y a la mise en place du tarif [...] où il faut aller très loin dans les définitions, dans les variantes, donc j'ai encore pas mal de travail là-dessus. Et puis j'ai encore beaucoup de travail à faire sur la prospection avant d'aller sur le terrain. »

[Nouvel entrant à Velay]

« [Les documents de travail type devis, offres sont disponibles sur l'intranet] Mais justement dans son domaine, il n'y a rien qui était...c'est tout à construire. [...] Donc il faut qu'il me dise par exemple : « pour tel compresseur, j'ai besoin de mettre dans mon offre tel détail. [...]Donc on lui demande de créer une clientèle en fait. »

[Assistante de direction à Velay]

Ainsi les membres de Velay confient à Richard, un travail dont le contenu n'est pas adapté d'un modèle préexistant, mais plutôt indéfini. Il s'agit en outre d'un contenu provisoire puisque, peu à peu, ce lourd travail de préparation à la commercialisation laissera place à la vente et au suivi de clientèle, c'est-à-dire à des tâches associées traditionnellement au rôle des technico-commerciaux de Velay.

Ainsi, on comprend bien que les attentes de l'entreprise vis-à-vis des résultats ou de la performance de Richard, puissent difficilement être adaptées ou conformes à une norme. Ceci d'autant plus que les résultats d'un travail de recherche et de conception ne sont pas immédiatement mesurables.

« Non il n'a pas d'objectifs imposés. Non, c'est impossible »

[Codirigeante de Velay, entretien 1]

Malgré cette difficulté, nous observons que la pratique consiste à formuler des attentes de résultats correspondant à celles habituellement formulées aux nouveaux vendeurs, c'est-à-

dire aux vendeurs reprenant la commercialisation d'un produit traditionnel de l'entreprise. Ainsi, on attend de Richard qu'il rencontre ses clients après un mois de présence dans l'entreprise et qu'il réalise une vente avant la fin de sa période d'essai de trois mois comme n'importe quel nouveau vendeur commercialisant un produit dont les clients, les outils de vente et le marché sont déjà connus et maîtrisés par l'entreprise.

« Habituellement, au bout d'un mois, il est apte à commencer à sortir. Mais avant un mois c'est difficile. [...] En général, pour qu'un commercial soit parfaitement dans le poste c'est un an. Mais au bout de 6 mois c'est bon, il est autonome. On considère que c'est au bout de trois mois qu'il sort vraiment sa première vente tout seul. Mais Là aujourd'hui Richard n'a rien sorti tout seul ! »

[Codirigeante de Velay, entretien 1]

Conformément à ces attentes, les membres de Velay s'agacent rapidement de l'absence de résultats concrets de Richard et de ce qu'ils considèrent comme une lenteur de passage à l'acte.

« Alors que bon, ça fait combien de temps qu'il est là ? Plus d'un mois et demi qu'il est là et qu'il pourrait peut-être essayer de se lancer. [...] il est là, bon il a une paie qui doit lui convenir et il ne cherche pas à faire des ventes plus que ça. [...] Est-ce qu'il n'ose pas ? Ou est-ce qu'il...Je ne sais pas, je trouve qu'il a un comportement quand même un peu particulier pour un commercial. »

[Assistante de direction à Velay]

Ainsi les membres de l'entreprise ont des attentes peu cohérentes avec le contenu indéfini et provisoire du travail de Richard. Le jeune homme est donc positionné dans une situation de travail assez paradoxale où le contenu de son travail est indéfini et les attentes adaptées à celle d'un contenu autre, connu des membres en place.

1.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »

Une pratique d'évaluation de l'adéquation entre l'identité de la recrue et le système social de l'entreprise, est mise en œuvre dès la phase de socialisation anticipée pour tout nouvel entrant à Velay. On note que des éléments relativement personnels de l'identité des recrues sont évalués, autrement dit que l'évaluation ne concerne pas uniquement les éléments professionnels de l'identité de la recrue. Si au cours de cette phase l'inadéquation de la personnalité de la recrue est présumée, elle n'est pas embauchée.

« Souvent quand on a les gens en entretien d'embauche, à un moment donné je me pose et puis je me dis : « est-ce que tu aurais envie de le voir tous les jours ? De lui dire bonjour tous les jours et d'aller travailler avec lui tous les jours dans le même bureau ? »

[Codirigeante de Velay, entretien 1]

La pratique d'évaluation de la recrue se poursuit après son entrée. Si l'inadéquation est observée, les dirigeants considèrent qu'il s'agit d'une erreur de recrutement et excluent le nouvel entrant de l'entreprise (par le non renouvellement de son contrat ou son interruption après la période d'essai).

« Richard est un peu curieux, enfin je ne sais pas comment vous le dire mais...Ce n'est pas forcément quelqu'un avec qui on a envie de s'arrêter pour discuter. C'est un peu curieux ce que je dis mais il y a des gens comme ça, vous avez envie de faire une pause, de boire un café et puis il y en a d'autres ce n'est pas grave si vous ne les voyez pas. C'est pour ça que je me dis que j'ai peur que l'on se soit planté sur le recrutement. »

[Codirigeante de Velay, entretien 1]

Ainsi à Velay, on ne cherche pas à contraindre une identité non adaptée ; on préfère l'exclure. Par ailleurs, comme la performance au travail de Richard est difficile à évaluer, les dirigeants accentuent relativement l'évaluation de ses comportements et de sa personnalité.

« Il m'a dit : « Sur quels critères M. Velay va dire que je reste ou que ne reste pas ? Parce que c'est sûr qu'en trois mois, je ne vais pas pouvoir ramener un portefeuille clients...comment il va faire pour juger ? » [...] En fait ce n'est pas des résultats que l'on attend. Du tout. C'est plus un comportement : comment les gens le sentent ? Et comment il s'intègre ? »

[Assistante de direction à Velay]

Ainsi, l'identité de Richard est relativement plus exposée du fait de la difficulté de mesurer sa performance au travail.

Encadré 7 . Une pratique d'évaluation de l'identité de la recrue imposée aux membres en place de l'entreprise par la direction

La direction impose à l'ensemble du personnel d'évaluer l'identité de la recrue. Elle convoque les salariés ayant été à son contact afin de recueillir leur perception de la personnalité du nouvel entrant. D'ailleurs, l'extrait suivant montre que l'entreprise force un peu la main de ses salariés.

« Nous [les dirigeants] si on a un petit doute, on se permet de prendre les gens qui travaillent avec [la recrue]. On leur dit : « tu t'assois, tu me dis comment ça se passe dans tes relations au jour le jour ». Souvent ils restent très timides, mais on les pousse. On leur dit : « attend ! On va l'engager, est-ce que tu as envie de travailler avec lui, d'avoir des relations régulièrement avec lui ou pas ? ». On l'a fait il n'y a pas bien longtemps, pour un commercial qui est resté 4 mois. Et on sentait que c'était du gros bluff. Mais du bluff, du vent, du vent, du vent. Et on avait du mal à vraiment le percevoir. Enfin, on avait besoin d'une confirmation. On a pris deux bonhommes qui sont technico, qui travaillent avec les commerciaux, c'est-à-dire qui les aident à construire leur technique. Donc ils sont en relations avec eux tous les jours. Si eux, n'ont pas envie de bosser avec quelqu'un ou s'ils disent : « et bien j'ai répété trois fois la même chose. »... »

[Codirigeant de Velay]

1.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

Richard est mis en relation avec les dirigeants de Velay (Mme Velay et le PDG) dans le cadre de deux entretiens d'embauche. Dans ce cadre, il est également mis en relation avec l'assistante de direction qui réalise le premier entretien d'embauche avec Mme Velay.

Nous observons à Velay d'autres pratiques de mise en relation de la recrue avec les membres de l'entreprise après son entrée. D'abord, l'organisation d'un très long tour d'entreprise constitue l'une de ces pratiques. Elle consiste à présenter dans le détail chaque membre en place à la recrue.

« On a une pratique dans l'entreprise : on fait visiter l'entreprise à la personne qui arrive et on passe dans tous les services pour le présenter. Ça dure à peu près deux heures ou trois heures. [...] Un peu plus tard, le fonctionnement informatique ça c'est moi qui l'explique à tout le monde. »

[Assistante de direction à Velay]

Par ailleurs, l'organisation de repas d'entreprise et d'apéritifs favorise également cette mise en relation sociale de la recrue (Mme Velay a évoqué ce type de loisirs organisés par l'entreprise mais Richard n'est pas resté suffisamment longtemps à Velay pour y avoir été associé).

La constitution d'un binôme de tutorat constituait une pratique de mise en relation sociale de Richard avec Mme Moscou dont nous anticipions l'observation. En effet, celle-ci nous avait été présentée comme sa tutrice du jeune homme par la codirigeante de l'entreprise. Mais dans notre discussion avec Richard on constatera que celle-ci ne lui a pas été officiellement désignée comme telle. Il l'a considérée simplement comme l'assistante de la direction commerciale et ne se tourne pas de manière privilégiée vers elle en cas de question ou de problème. Aussi, il nous semble difficile de retenir l'existence d'une véritable pratique de binôme de tutorat à Velay.

Enfin, nous notons qu'aucune constitution d'équipe de travail ne structure la mise en relation sociale de Richard.

1.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information »

A Velay, nous relevons deux pratiques structurant le contenu de l'information transmis aux recrues. Il s'agit d'abord du regroupement d'informations identifiées comme utiles aux apprentissages et ajustements des nouveaux entrants dans un livret d'accueil. Il s'agit ensuite d'une organisation chronologique du contenu transmis par Mme Moscou. En effet, dans un premier temps ce contenu est constitué d'informations spécifiques à l'activité de vente, et dans un second temps d'informations plus générales sur l'entreprise.

« Disons que je commence par [lui dire] ce qui le concerne le plus : c'est vrai que le commercial est le plus important, les affaires, les clients et prospects. Après quand tout est bien assimilé, je passe aux choses dont il a moins besoin. Il faut savoir que ça existe, mais ils en ont moins besoin. »

[Assistante de direction à Velay]

1.2.5. L'actionnement du levier « stratégies des recrues »

a. Influencer les stratégies de recherche d'information des recrues

i. Encourager la consultation des sources matérielles et interpersonnelles

- **Présentation officielle (tour d'entreprise) et don de documents :**

Le tour d'entreprise favorise l'accès physique de la recrue aux sources interpersonnelles et en conséquence influence sa stratégie de recherche d'informations par consultation de ces sources. De même que le don de documents (notamment l'organigramme de l'entreprise) infléchit sa stratégie de consultation de sources matérielles.

« On édite un organigramme et on passe avec pour dire : « et bien voilà, ça c'est telle personne, il se situe à tel endroit sur l'organigramme, il fait telle chose. Toi tu en auras besoin pour telle chose. ». »

[Assistante de direction à Velay]

- **Informar la recrue sur l'importance de la consultation des membres en place**

Nous relevons à Velay peu de pratique réduisant le coût social perçu associé à la consultation des agents. Seule Mme Moscou explicite à la recrue que l'on attend de lui qu'il recherche les informations nécessaires à son travail de préparation de commercialisation des compresseurs. Elle lui conseille à de multiples reprises de consulter l'équipe de montage des compresseurs ou encore les fournisseurs de l'entreprise.

« Plusieurs fois je lui ai demandé : « tu es allé voir des montages dans l'atelier, tu es allé voir ?

- Et bien non, j'attends que l'on me dise qu'il y en ait un. »

Je lui dis : « non, il faut plutôt que ce soit toi qui y aille...c'est toi qui a besoin de rechercher, qui a besoin d'aller demander qui fait quoi. ». »

[Assistante de direction à Velay]

ii. Décourager la consultation de sources interpersonnelles

Nous observons à Velay des pratiques qui tendent à décourager la stratégie de recherche d'information par consultation de certains agents socialisant. En effet, la direction tente d'accroître le coût social associé à la consultation d'un agent socialisant qu'elle considère comme la « brebis galeuse » de l'entreprise : elle désigne Maurice (un technico-

commercial sédentaire senior) comme un agent socialisant diffusant des informations erronées et conseille à Richard d'éviter de le consulter.

« Maurice c'est un ancien, il connaît bien tous les rouages. Par contre il a aussi des vices cachés. C'est une personne qui a énormément besoin de reconnaissance et qui a du mal à donner ce qu'il sait. Donc on évite un peu que Richard aille passer trop de temps avec lui, parce qu'on le soupçonne de mettre des peaux de bananes. Il l'a déjà fait donc... [...] On ne peut pas éviter complètement qu'ils soient en contact mais... On l'a prévenu. On ne peut pas non plus dire : « attention, lui c'est un mauvais élément ». Mais on lui conseille s'il a un doute ou le moindre souci de se faire confirmer. »

[Codirigeante Velay]

De son côté Maurice tente d'accroître le cout social associé à la consultation de M. Velay, directeur commercial et PDG de l'entreprise.

« Pour la petite histoire, Maurice et M. Velay ne s'entendent pas très bien. Donc si j'écoute Maurice il ne faut pas que je fasse confiance à M. Velay, et si j'écoute M. Velay, il ne faut pas que je fasse confiance à Maurice. Voilà, en gros je prends, j'analyse, j'essaie d'analyser ce qui me paraît le plus judicieux. Et puis sans dire : « c'est untel qui me l'a dit, des fois, je sors des petits trucs, je regarde la réaction. ».

[Nouvel entrant à Velay]

Encadré 8 . Faible qualité et quantité de sources d'information d'une recrue occupant un rôle méconnu des membres en place

L'utilité des sources matérielles d'information présentes dans l'entreprise pour les apprentissages et ajustements de Richard est limitée. En effet, la plupart des documents ou outils de travail ne sont pas adaptés à l'activité de conception de marché du jeune homme. Ainsi dans l'extrait suivant, Mme Moscou constate au fil de son propos qu'elle ne sait pas véritablement quelles sources matérielles d'informations disponibles dans l'entreprise pourraient être utiles à Richard pour guider son travail de préparation à la commercialisation des compresseurs. Vraisemblablement ces sources matérielles sont inexistantes à Velay.

« Il a des outils chez nous pour faire des listes de nos clients [mais ce ne sont pas forcément des clients potentiels pour le marché de Richard]. Après il peut prendre des outils comme des manuels. Mais est-ce qu'il peut les utiliser pour faire ses recherches ? Pff...après c'est vrai qu'il y a les pages jaunes, il y a peut-être des manuels...les pages jaunes, manuels heu...Et bien disons que l'on n'a pas grand chose ici en clients et prospects pour lui. »

[Assistante de direction à Velay]

Par ailleurs, la consultation de sources interpersonnelles est relativement peu bénéfique pour les apprentissages et ajustements relatifs au travail de Richard car les agents socialisants connaissent peu ou mal le contenu de ce travail. Ainsi, pour acquérir des informations utiles, Richard demande à réaliser un stage de formation à l'extérieur de l'entreprise auprès du fournisseur des produits qu'il doit commercialiser.

b. Influencer les stratégies de recherche d'information par observation

A Velay, nous n'observons pas une pratique qui encourage la stratégie de recherche d'information par observation mais au contraire une pratique qui la décourage. En effet, les membres de l'entreprise dénigrent ce type de stratégie mise en œuvre par Richard. Ainsi, lorsque le jeune homme demande aux secrétaires de réaliser certaines de ses tâches de

travail pour pouvoir les observer et comprendre les méthodes à utiliser, on émet des doutes autour de sa paresse et on lui reproche son comportement.

« Il fait beaucoup faire aux autres. [...] ce n'est pas lui qui fait mais il regarde faire. [...] Et oui ! Je me suis aperçu qu'il était allé voir une secrétaire pour lui dire : « tu ne veux pas me faire le tri ? [...] Tu ne veux pas me faire ci, tu ne veux pas me faire ça ? » [...] »

[Assistante de direction à Velay]

En dénigrant une stratégie de recherche d'information par observation engagée par la recrue, les membres de l'entreprise ne favorisent pas sa poursuite.

c. Les pratiques décourageant la mise en œuvre de stratégies de modification de l'environnement de la recrue

Pour préparer la commercialisation des compresseurs, il est nécessaire pour Richard de proposer des innovations par rapport à ce qui préexistait avant son entrée dans l'entreprise. Par exemple, Richard ne peut pas utiliser les méthodes de travail traditionnelles des technico-commerciaux de Velay, il doit concevoir ses propres méthodes de manière à répondre aux objectifs qui lui sont propres. C'est le cas notamment pour sa méthode de prise de contact avec les clients.

« Je me suis dit, je vais essayer les deux techniques et puis je verrai. Je visite des entreprises sans prendre de rendez-vous et en prenant des rendez-vous [...]. Les autres commerciaux prennent systématiquement des rendez-vous, mais ils ont déjà leurs clients, donc ce n'est pas la même approche. [...] Par téléphone, c'est facile de me dire « non ». Sur les dix clients que je vais appeler, je sais que j'aurai peut-être deux rendez-vous. Ce qui fait que j'aurais deux personnes à aller voir dans la journée. Dans ce cas, je sais que j'ai de la place pour aller en voir d'autres au hasard. [...] j'essaie de trouver la technique la mieux adaptée à ma situation. »

[Nouvel entrant à Velay]

Bien que les comportements d'innovation soient en accord avec la mission provisoire de consistant à préparer la commercialisation d'un nouveau produit, les pratiques des membres en place de Velay ne les encouragent pas mais les découragent au contraire en les dénigrant.

« Je lui ai dit : « Tu devrais prendre des rendez-vous avec les clients, tu serais mieux reçu ». Hier il est allé en clientèle sans prendre de rendez-vous, il avait sept personnes, il n'en a pas vu quatre. [...] Les autres technico-commerciaux préparent bien avant. C'est plus construit. »

[Assistante de direction à Velay]

Ainsi à Velay, les pratiques de l'entreprise découragent la mise en œuvre de stratégies d'innovation.

1.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »

a. La transmission active des agents socialisants

i. Informer

La plupart du temps, les agents socialisants transmettent des informations à Richard de manière spontanée, suite à un questionnement de sa part ou au constat d'une erreur ou d'une maladresse. Cette transmission n'est pas organisée, ni structurée dans un objectif de construction de connaissances.

ii. Enseigner

Dans le cadre de la transmission d'information et de connaissance relative aux outils spécifiques de l'entreprise, l'assistante de direction organise cette transmission dans un objectif pédagogique : elle programme des objectifs d'acquisition de connaissances, elle évalue leur progression, elle n'hésite pas à répéter certaines « séances » d'apprentissage.

« On travaille ensemble avec deux ordinateurs : le mien en expliquant et la personne à côté qui refait. [...] Je m'assure qu'une chose est plus ou moins bien assimilée, par exemple, des fois je dis : « tiens et bien on a parlé de cela ce matin, tu peux me le retrouver ? ». Ou le lendemain : « tiens, tu te rappelles comment c'est fait ? ». En fait je me rends compte quand ils ne comprennent pas ce que je leur explique. Quand ça va trop vite : j'arrête, je ne fais qu'une seule chose par jour et je reprends. [...] Chaque lundi, je disais : « [...] qu'est-ce que tu as compris ? Qu'est-ce que tu n'as pas compris ? ». »

[Assistante de direction à Velay]

b. La transmission passive par l'exemplarité

Nous n'observons aucune pratique de transmission passive par l'exemplarité des agents. Autrement dit, aucun agent socialisant ne se met en scène délibérément pour transmettre des informations à travers un comportement exemplaire.

1.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »

Nous n'observons pas à Velay de pratique consistant à modifier l'environnement de la recrue dans l'objectif de favoriser ses apprentissages et ajustements.

1.2.8. Conclusion sur le contenu des PSO à Velay

L'intégration de Richard à Velay est un échec objectif. En effet, non seulement l'entreprise refuse de poursuivre son CDI après sa période d'essai, mais en outre, le climat de suspicion autour des compétences et de la paresse de cet homme, et l'idée qu'il profite de l'entreprise, génèrent un climat très difficile à vivre pour la recrue (nous avons nous-mêmes ressenti ce climat pesant lors de nos entretiens).

Concernant les pratiques d'intégration à Velay, plusieurs sont relativement formalisées, transposables d'une intégration à l'autre, d'un nouvel entrant à l'autre (long tour d'entreprise, enseignements de Mme Moscou, regroupement d'informations utiles dans un livret d'accueil). Si ces pratiques sont utiles dans une certaine mesure pour le nouvel entrant, leur existence limite la remise en question des membres de l'entreprise à l'égard des échecs d'intégration répétés. Les propos de la codirigeante de l'entreprise recueillis avant et après le départ de Richard, illustrent ce manque de remise en cause.

« Avec Richard, on n'avait pas confiance de toute manière, il bluffait beaucoup. Le prédécesseur de Richard, celui qui était resté deux semaines..., [...] Non. Ça, c'était encore un gars qui bluffait. [...] Mais là on a trouvé quelqu'un d'autre. C'est un cas encore ! »

[Codirigeante à Velay, entretien téléphonique un mois après le départ de Richard]

« Il y a des choses sur lesquelles Richard doit être mal à l'aise, mais je ne sais pas si c'est parce qu'il n'ose pas le demander ou s'il a peur qu'on le démasque. »

[Codirigeante à Velay]

Le cas Velay permet de mettre en évidence des nouvelles modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle : une pratique consistant à confier une activité de travail dont le contenu est indéfini, une pratique défavorisant la mise en œuvre de stratégies d'acquisition d'informations par observation, une pratique défavorisant la mise en œuvre de stratégies d'innovation. En outre, ce cas nous offre la possibilité de comprendre un échec retentissant d'intégration au regard du contexte et des pratiques de socialisation. A ce titre, le contexte de Velay présente d'ailleurs une spécificité singulière par rapport aux trois études de cas déjà présentées, il s'agit de la non-connaissance par les membres en place du rôle-cible de la recrue. Cette spécificité du contexte individuel va nous permettre de mieux comprendre l'échec d'intégration à Velay. Le tableau suivant récapitule les pratiques de socialisation organisationnelles observées dans cette PE.

Tableau 51 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Velay

Leviers de socialisation organisationnelle	Pratiques de socialisation organisationnelle pré-entrée	Pratiques de socialisation organisationnelle post entrée	
<i>Activité des recrues</i>		Confier à la recrue une activité de travail : <ul style="list-style-type: none"> - dont le contenu est indéfini - dont les attentes en matière de performance sont adaptées à une norme de performance connue mais incohérente avec le contenu de son travail 	Confier à la recrue une activité d'apprentissage (concernant les outils partagés)
<i>Relation recrues/système social</i>		- Evaluer l'adéquation recrue/système social - Exclure la recrue (ou le candidat à l'embauche) en cas de non adéquation	
<i>Relation recrue/groupe social</i>	Organiser 2 entretiens d'embauche (mise en relation avec la recrue avec la codirigeante de Velay, l'assistante de direction et le PDG de Velay)	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser un très long tour d'entreprise - Organiser de repas d'entreprise, des apéritifs associant les recrues 	
<i>Contenu d'information transmis</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement d'informations identifiées comme utiles aux apprentissages et ajustements des recrues (livret d'accueil) - Organiser chronologiquement le contenu d'information transmis 	
<i>Stratégie des recrues</i>		Pratiques encourageant la recherche d'informations de la recrue par consultation des sources matérielles et interpersonnelles <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratiques favorisant l'accès physique aux sources matérielles - <i>centraliser les sources matérielles dans une bibliothèque</i> - <i>Donner des documents (organigramme)</i> ▪ Pratiques favorisant l'accès physique aux sources interpersonnelles - <i>Permettre à la recrue de localiser les sources (tour d'entreprise)</i> ▪ Pratiques réduisant le coût social associé à la consultation des sources interpersonnelles - <i>Informar la recrue sur le comportement attendu de recherche d'information par consultation des membres en place</i> Pratiques décourageant la recherche d'informations de la recrue par consultation des sources matérielles et interpersonnelles <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratiques accroissant le coût social associé à la consultation des sources interpersonnelles - <i>Informar la recrue sur le coût social élevé associé à la consultation de certains agents</i> 	

		Pratiques décourageant la mise en œuvre de stratégies d'acquisition d'informations par observation des sources interpersonnelles : - <i>Dénigrer ce type de stratégie</i>
		Pratiques décourageant la stratégie de modification de l'environnement : - <i>Dénigrer les propositions ou comportements d'innovation de la recrue</i>
	<i>Aucune pratique influençant la recherche d'informations de la recrue par expérimentation</i>	
<i>Transmission d'information par les agents socialisants</i>	- Transmettre activement l'information (verbalement) : - De manière non organisée (informer la recrue spontanément, ou en réponse à ses questions, ou suite à une erreur)	- Transmettre activement l'information (verbalement) : - De manière non organisée (informer la recrue spontanément, ou en réponse à ses questions, ou suite à une erreur) - De manière organisée dans un objectif pédagogique (enseigner)
<i>Environnement</i>	<i>Aucune pratique de modification de l'environnement</i>	

1.3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay

Conformément à notre modèle d'analyse, nous dégagons maintenant les interrelations entre processus, contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

1.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

a. L'influence du contexte sur le contenu des PSO

i. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité des recrues

A Velay, la pratique qui consiste à positionner la recrue en situation de travail indéfini est liée à la méconnaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place de l'entreprise. En effet, il leur est impossible de déterminer un contenu de travail conforme ou adapté d'une norme connue car le rôle-cible n'a jamais été occupé. Toutefois, on constate que les attentes de résultat au travail de la recrue correspondent à une norme qui se base sur un rôle-cible différent du sien. Ce faisant, il semble que les membres de Velay commettent une maladresse dans la gestion de l'intégration de Richard. Il serait en effet plus logique de trouver dans ce contexte des attentes moins définies en matière de performance au travail.

Enfin, la pratique de Velay qui consiste à positionner la recrue en situation d'apprentissage au cours de ses premiers jours est liée à l'existence d'un outil de travail informatique spécifique à l'entreprise. En effet, il est nécessaire pour tout nouvel entrant de développer ses connaissances personnelles de cet outil pour réaliser son travail.

ii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social

La pratique qui consiste à évaluer l'adéquation de Richard avec le système social s'intéresse non seulement à ses caractères d'ordre professionnel, mais aussi plus « privé ». Aime-t-on sa personnalité ? A-t-on plaisir à partager son temps avec lui ? De fait, de nombreux éléments de la personnalité de la recrue sont exposés. Cette pratique est étroitement liée à la configuration de PE mixte *entrepreneuriale* et *traditionnelle-familiale* et plus précisément où persiste une culture familialiste et un système social « traditionnel » caractérisé notamment par la fidélité à l'entreprise et l'engagement envers la direction, et par des relations sociales de type plutôt domestique. Pour les mêmes raisons, la contrainte d'ajustement identitaire est une pratique que l'on évite de mettre en œuvre à Velay. On lui préfère la pratique d'exclusion des recrues qui impose de l'évaluer rapidement avant la fin

de sa période d'essai ou la fin de son contrat de travail temporaire. Ainsi, la surveillance de la recrue par les membres en place est de rigueur (elle est même imposée par la direction).

iii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la stratégie d'innovation de la recrue

A Velay, la mise en œuvre d'une pratique consistant à dénigrer les innovations des méthodes de travail proposées par la recrue, est liée la culture traditionnaliste et familialiste persistante. Ainsi, si cette PE a des besoins stratégiques d'innovation, le pouvoir d'innover est exclusivement détenu par la famille dirigeante. Dans ce contexte, les propositions d'innovation des salariés ne sont pas forcément bienvenues et ceci d'autant moins lorsqu'elles sont formulées par une nouvelle recrue, c'est-à-dire par un individu qui n'est pas encore considéré comme un « membre de la famille ».

iv. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social

La pratique consistant à réaliser une présentation officielle de chaque membre de Velay par un très long tour des bureaux et des ateliers, est liée à la culture traditionnaliste et familialiste de l'entreprise. En effet, ce type de pratique répond à la nécessité de tisser des relations sociales domestiques conformes à cette culture. En outre, la disponibilité relativement grande des membres en place favorise la mise en œuvre d'une telle pratique. De même, l'organisation de loisirs (repas, apéritifs) constitue une pratique de mise en relation sociale de la recrue liée à la culture familialiste de l'entreprise. En effet, ce type de pratique assure la construction et au maintien de liens sociaux de type domestique.

v. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information à la recrue

A Velay, nous relevons de nombreuses pratiques formalisant, organisant, structurant l'échange d'information (long tour d'entreprise qui permet de localiser les sources d'information, transmission active d'information par enseignement, livret d'accueil, centralisation des sources). Cet effort d'organisation et de structuration de l'échange d'informations est lié au fort turn-over des technico-commerciaux et, en conséquence, à la répétition des processus d'intégration dans le temps. D'un processus à l'autre, l'échange d'informations aux recrues se structure et se formalise. Il faut noter toutefois que le contenu en information échangé avec Richard est relativement pauvre car il se focalise sur des généralités (utilisation d'outils partagés, normes, règles de l'entreprise etc.) et concerne très peu son travail. Cette pauvreté s'explique par la méconnaissance des membres en place de l'entreprise à l'égard du rôle endossé par la recrue et du travail qui lui est associé.

b. L'influence du contenu des PSO sur leur contexte

A Velay nous n'observons pas d'influence notable de contenu de PSO sur leur contexte organisationnel ou sur leur contexte individuel. Même l'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible est relativement peu influencée par les pratiques car ces exigences sont mal connues. Ainsi, seule la pratique consistant à confier à la recrue une activité d'apprentissage de l'outil de travail partagé influence dans une mesure très limitée ce niveau d'adéquation.

1.3.2. Les interrelations entre le contenu des PSO et leur processus

a. L'influence du contenu des PSO sur le processus

En dehors des PSO consistant à actionner le levier « stratégie des recrues », qui par définition influencent le processus, nous observons d'autres PSO agissant sur les actions et interactions des recrues. Ainsi, la pratique de Mme Moscou consistant à organiser et structurer la transmission d'information dans un objectif pédagogique influence la stratégie de recherche d'information de Richard. En effet, celui-ci est davantage en confiance pour poser des questions directes à l'« enseignant » sans risquer de nuire à son image. Il en va de même de la pratique consistant à lui confier une activité d'apprentissage qui favorise le développement d'une stratégie de recherche d'information par observation.

b. L'influence du processus sur leur contenu des PSO

Il apparaît à que les stratégies d'innovation et de recherche d'information par observation développées par Richard nuisent à son image et influencent les pratiques consistant à le surveiller. Par ailleurs, on peut penser que ses stratégies de recherche d'information doivent contribuer à faire évoluer l'adéquation de ses compétences aux exigences de son rôle-cible. Ainsi, les stratégies du nouvel entrant contribuent à faire évoluer en partie le contenu des PSO.

1.3.3. Les interrelations entre le contexte et le processus des PSO

a. L'influence du contexte sur le processus des PSO

Nous observons que le contexte individuel et plus précisément la non connaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place de Velay, influence les stratégies d'innovation et les stratégies de recherche d'information de Richard. En effet, il est forcé de trouver lui-même des solutions adaptées aux problématiques propres à son rôle-cible et ainsi d'innover (il innove notamment dans sa méthode de démarchage commercial). En outre, la recrue doit développer une stratégie de recherche d'information à l'extérieur de

l'entreprise, ne disposant pas en interne d'informations suffisamment pertinentes pour lui permettre de concevoir son activité.

b. L'influence du processus des PSO sur le contexte

A Velay on peut penser que les actions et interactions des recrues contribuent à faire évoluer une dimension du contexte individuel que nous avons retenu pour notre analyse : la connaissance du rôle-cible par les membres en place de l'entreprise.

2. Le Cas Canaboïs

2.1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

2.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Canaboïs

Canaboïs est une SAS de quatorze salariés, située dans une petite ville du Cantal. La famille Canaboïs dirige l'entreprise depuis cinq générations. Son activité était à l'origine la menuiserie-charpente. L'actuel dirigeant, à sa tête depuis 1981 rompt avec la continuité de l'entreprise familiale en créant en 1983 la structure « Canaboïs » et en positionnant son entreprise sur le marché de la construction de maisons et d'ossatures en bois. Son fils le rejoint à la direction en 2006, après avoir obtenu un BTS « construction bois ».

Après une période difficile jusqu'aux années 2000, au cours de laquelle l'entreprise se heurte à une résistance culturelle (l'architecture régionale traditionnelle est en pierres ou parpaings), l'activité de Canaboïs connaît une véritable explosion. L'entreprise répond à ce développement rapide de la demande de maisons et d'ossatures en bois par une évolution de son organisation, de ses compétences et de sa technologie de production. Son développement passe en effet par un investissement très important en machines à commande numérique et par la construction d'un nouvel atelier. Les dirigeants envisagent à moyen terme de spécialiser l'activité de Canaboïs sur la production, autrement dit d'externaliser la pose de maison et d'ossature bois. Ils envisagent aussi de se diversifier en produisant du madrier et du rondin calibré, deux marchés émergents de la construction bois.

Durant notre enquête, la production est réalisée dans l'ancien atelier avec des machines relativement vétustes, mais le nouvel atelier est en cours de construction (tous les membres de l'entreprise se retrouvent chaque vendredi pour travailler sur ce chantier) et les machines à commande numérique sont commandées. Ce contexte transitoire, est également caractérisé par de très graves problèmes de recrutement et de maintien des salariés, considérés comme les problèmes principaux de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise tente de répondre à un maximum de demandes de construction avec ses moyens matériels et humains, les uns étant désuets et les autres en sous effectif. En conséquence, les membres de l'entreprise connaissent une surcharge de travail relativement forte. En outre, l'entreprise est forcée de refuser un très grand nombre de demandes.

Nous identifions Canaboïs comme une PE de configuration hybride, au croisement des configurations entrepreneuriales et familialiste. En effet, la stratégie, le marché, le périmètre d'action ou encore le statut de l'entreprise et la trajectoire du dirigeant poussent à identifier Canaboïs comme une PE à configuration entrepreneuriale. Mais son système

social et les pratiques de gestion des hommes poussent à l'identifier comme une PE familialiste. Ainsi, l'empreinte de la configuration traditionnelle très ancienne et l'importance de la famille au sein de l'entreprise restent importantes et déterminent les pratiques de GRH.

« Et c'est toujours pareil, avec tout le monde, il faut tirer les brides et puis garder ça en main comme il faut. »

[Codirigeant de Canaboïs fils, entretien 2]

« Moi je vais former un apprenti que je vais faire à « ma façon » et mon fils fera pareil. »

[Codirigeant de Canaboïs père, entretien 1]

Depuis 1983 M. Canaboïs-père a provoqué une rupture dans la continuité de la PE traditionnelle-familiale qui arbore certains aspects de la configuration entrepreneuriale. L'arrivée du fils Canaboïs à la tête de l'entreprise ne remet pas en cause cette dynamique entrepreneuriale. En effet, il ne compte pas simplement maintenir ce que son père a conçu. Au contraire il compte apporter un souffle nouveau au développement de l'entreprise car son niveau de qualification (BTS) et ses compétences en matière de conception technique lui permettent de contribuer très activement à la révision du modèle de production, à la révision des compétences nécessaires pour l'entreprise.

Le tableau suivant met en perspective les caractéristiques de Canaboïs et les dimensions associées à la configuration *entrepreneuriale* mise en évidence par Bentabet, Michun et Trouvé (1999).

Tableau 52 . Canaboïs : une PE à configuration hybride « entrepreneuriale » et « traditionnelle-familiale »

Dimensions distinctives des configurations de PE	Spécificité des PE entrepreneuriale <i>D'après Bentabet, Michun et Trouvé (1999) p. 104-106</i>	Caractéristiques de Canaboïs
<i>Le marché de l'entreprise</i>	Possibilité d'exploiter des segments émergents ou des « niches »	Exploitation d'un segment émergent : la construction de maisons en bois ou de maisons en ossature bois. « On était les premiers dans la construction bois sur la région. D'ailleurs on faisait rire tout le monde quoi. » [Codirigeant de Canaboïs père, entretien 1]
<i>Le statut de l'entreprise</i>	Société ou évolution en cours vers le sociétariat	Canaboïs est une SAS
<i>Périmètre d'action de l'entreprise</i>	Moindre dépendance à l'égard de la localisation (ce sont les produits ou les services qui font la différence)	Les secteurs de vente et de construction de Canaboïs englobent l'Auvergne, Rhône-Alpes et les Alpes du Sud
<i>Parcours du dirigeant de l'entreprise</i>	Trajectoire professionnelle du dirigeant caractérisée par la rupture et l'innovation	Rupture de la trajectoire du dirigeant de Canaboïs par rapport à son parcours professionnel et sa formation (stages à l'étranger : Canada, Nord et Est de l'Europe). « on ne faisait plus que poser des fenêtres dans des murs en parpaing. J'ai dit : « moi j'arrête ça, je fais autre chose, ça ne me plaît pas ». Donc j'ai eu l'opportunité de faire un stage au Canada et je me suis arrêté là-dessus. [...] En 1983, je suis reparti de nouveau en Finlande [...] Et en 1983, on a créé Canaboïs. » [Codirigeant de Canaboïs père, entretien 1]
<i>Stratégie</i>	Orientations stratégiques majeures : différenciation, innovations, spécialisation, exploitation de savoir-faire spécifiques, diversification rapide Noyau du métier : l'innovation	Stratégie d'innovation avec l'investissement en machine à commande numérique, de spécialisation avec l'externalisation programmée de l'activité de pose et de diversification avec la production à moyen terme de rondins et de madriers, c'est-à-dire positionnement sur des marchés émergents. « Maintenant on a une longueur d'avance et je veux la conserver d'ailleurs, c'est pour cela qu'on essaie tout le temps d'être à la pointe de tout ce qui peut se passer. » [Codirigeant de Canaboïs père, entretien 1]

2.1.2. La culture de Canaboïs

M. Canaboïs père et fils codirigent l'entreprise. Les deux hommes ont des responsabilités spécifiques : le père définit les projets de construction avec les clients et assure le suivi des chantiers. Le fils conçoit techniquement les plans des projets de construction sur informatique. En effet, ses compétences, apportent dans ce domaine un savoir-faire supplémentaire à l'entreprise. Jusqu'à son arrivée les plans étaient réalisés à la main par le chef d'atelier à partir des directives de M. Canaboïs-père. Ce transfert d'activité de conception technique des projets s'est réalisé au moment du départ à la retraite de l'ancien chef d'atelier. Le nouveau chef d'atelier a désormais uniquement la responsabilité de la production. Si M. Canaboïs-fils suit de temps à autres les chantiers de pose pour assurer progressivement la succession de son père, sa responsabilité est relativement plus importante à l'atelier où il définit l'ensemble de la production.

Mme Canaboïs et sa fille travaillent également dans l'entreprise. La première s'occupe de la gestion administrative et comptable, avec le soutien de la seconde qui assure par ailleurs, la gestion commerciale des projets de construction.

Les salariés de Canaboïs sont tous issus du métier de charpentier ou éventuellement de menuisier, la construction de maisons et d'ossatures en bois nécessitant un mélange des compétences de ces deux métiers.

Deux équipes de travail sont à distinguer dans l'entreprise :

- une équipe d'atelier constituée de cinq menuisiers-charpentiers plutôt jeunes et dirigés par un jeune chef d'atelier.
- une équipe de pose, constituée de trois menuisiers-charpentiers plutôt âgés, dirigés par un chef de chantier proche de la retraite.

Cette segmentation et spécialisation du travail d'atelier et de chantier est une des conséquences du développement de l'entreprise.

Lors de la période de construction du nouvel atelier, les membres de ces deux équipes qui habituellement ne se côtoient pas, travaillent ensemble sur le chantier.

2.1.3. L'emploi et le rôle du nouvel entrant à Canaboïs

Vincent a été recruté en CNE (Contrat Nouvel embauche) sur un poste de menuisier charpentier d'atelier. Ce poste recouvre l'ensemble des tâches de production de maisons et d'ossatures en bois, y compris la production de menuiseries. Les menuisiers-charpentiers d'atelier réalisent les différentes tâches de production (autrement dit, ils sont polyvalents dans l'atelier) et travaillent souvent en équipe. L'emploi occupé par Vincent était vacant depuis l'absentéisme permanent puis le licenciement d'un ancien salarié. Vincent quittera

cet emploi après cinq mois de présence à Canaboïs pour un autre emploi dans une zone plus proche de ses parents.

2.1.4. Vincent, nouvel entrant à Canaboïs

Vincent est présent à Canaboïs depuis six semaines lorsque nous le rencontrons. Il est âgé de 22 ans et vient d'obtenir un CAP de « marqueterie bois et techniques des métiers d'art ». Il avait auparavant obtenu un CAP d'ébénisterie. Le jeune homme est donc poly-compétent, issu de plusieurs corps de métier du bois, tous différents des corps de métier de Canaboïs (menuiserie et charpente). S'il connaît bien (et s'il aime) le travail du bois, ses spécialisations sont non-adaptées à son emploi à Canaboïs. Des apprentissages et ajustements relativement importants seront donc nécessaires.

« [A Canaboïs] Il faut que j'apprenne tout. Ici c'est surdimensionné par rapport à mon métier. »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

Vincent a une véritable soif d'apprendre et souhaite élargir ses compétences à la construction en bois. C'est un jeune homme curieux et ouvert, passionné par le travail du bois. Avant d'entrer à Canaboïs, il éprouvait une certaine « *admiration* » des chalets et maisons en bois. En comparaison de ses expériences antérieures en tant qu'apprenti, il considère sa nouvelle entreprise comme une « *grosse* » structure. Il y travaille depuis un mois lorsque nous le rencontrons. Il vit alors à 70 km de l'entreprise et fait la route chaque jour. Après plusieurs semaines, il s'installe dans la petite ville où est implantée Canaboïs.

Vincent dispose exclusivement d'une expérience d'apprenti mais elle est très variée (création et restauration de meuble, sculpture marqueterie, agencement de bijouterie et de magasins de luxe). Par ailleurs, le jeune homme est relativement mobile puisqu'il a réalisé ses différents stages d'apprentissage dans plusieurs régions de France.

Vincent a déjà eu des responsabilités importantes au cours de son dernier stage d'apprentissage où, d'après lui, il était considéré comme un véritable salarié.

« J'étais un apprenti mais le patron ne me considérait pas comme un apprenti. Tout ce qu'il fallait passer à la machine, c'est moi qui le touchais. Le patron ne voulait pas toucher à la machine. Et j'étais gestionnaire des machines. Donc il fallait que je fasse les commandes des outils s'il en manquait. Il fallait que je regarde l'affûtage, il fallait que je commande du bois. »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

Habitués à réaliser des activités très variées au cours de ses apprentissages, Vincent n'aime pas la routine dans son travail.

Le jeune homme a un projet professionnel à moyen terme, celui de s'installer à son compte en tant qu'ébéniste, cuisiniste, agenceur. Dès lors, il ne conçoit pas son avenir à Canaboïs dans une perspective de long terme. Toutefois, au moment où nous le rencontrons, il ne compte pas encore quitter Canaboïs, ce qu'il fera quatre mois plus tard.

« J'ai un projet. Là je suis un peu trop jeune quand même pour me mettre à mon compte, je pourrais, mais je n'ai pas envie pour l'instant. Mais j'organise de me mettre à mon compte dans quelques années, à mon compte ébénisterie, cuisiniste. [...] J'envisage de rester ici le temps qu'il faut, s'il faut rester 5 ans et bien je resterai 5 ans, ça ne me dérangerait pas. »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

2.1.5. Les agents socialisants de Vincent

Nous évoquons uniquement les agents socialisants de Vincent que nous avons rencontrés ou qui sont explicitement mentionnés par nos interlocuteurs lors de notre enquête.

- M. Canaboïs-père est un homme âgé de plus de soixante ans. Malgré l'arrivée de son fils à la direction en 2006, il reste « le patron » aux yeux de tous, y compris de son fils. Il envisage de prendre sa retraite d'ici cinq ans. Depuis l'arrivée de son fils, M. Canaboïs s'immisce assez peu dans la vie et dans la production de l'atelier. Ainsi, ses contacts avec Vincent sont relativement limités.

-M. Canaboïs-fils est âgé de vingt-sept ans. Si ce dernier travaille à Canaboïs depuis l'âge de 15 ans il a véritablement intégré l'entreprise et accédé à sa direction depuis deux ans.

- Jean-Louis est le chef d'atelier de Canaboïs depuis plus de deux ans, c'est-à-dire depuis l'arrivée de M. Canaboïs fils (qui lui a d'ailleurs proposé ce poste) et le départ à la retraite de l'ancien chef d'atelier. Il travaille dans l'entreprise depuis cinq ans. Ce jeune homme âgé de vingt-sept ans est un ancien camarade de classe en Bac Professionnel « construction bois » de M. Canaboïs-fils. Il est proche de celui-ci et de façon générale, proche de la famille Canaboïs qui lui accorde une très grande confiance.

- Paul est un jeune charpentier qui a été recruté à Canaboïs deux mois avant Vincent. Après avoir débuté à l'atelier, il travaille désormais essentiellement en pose. Il s'agit d'un nouvel entrant dont les compétences en production ne satisfont pas le chef d'atelier et les membres de la direction et qui, par ailleurs, fait preuve d'absentéisme lors de notre troisième passage dans l'entreprise. Il sera licencié au cours de notre enquête.

2.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

Pour conclure sur la présentation du contexte des PSO de Velay, nous dressons un tableau récapitulatif des principales dimensions retenues dans notre modèle d'analyse (chapitre 3).

Tableau 53 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

Caractéristiques de l'entreprise (contexte interne et externe)	Configuration de PE hybride, entrepreneuriale et traditionnelle-familiale
	Culture non coopérative
	Entreprise en phase de milieu de vie ayant une expérience en SO récente et difficile
Caractéristiques de la recrue	Niveau de qualification et expériences de la recrue peu adapté aux exigences de son rôle-cible
	Salarié à durée indéterminée mais dont le statut est précaire (CNE)
Caractéristique des membres en place	Non connaissance de la recrue
	Bonne connaissance du rôle-cible de la recrue (menuisier charpentier d'atelier)
	Faible disponibilité des membres en place pour la recrue

2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

Nous décrivons l'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle à Canaboïs.

2.2.1. L'actionnement du levier « activité de la recrue »

Dès son entrée à Canaboïs, on confie immédiatement à Vincent le travail « normal » des menuisiers-charpentiers d'atelier déjà en place. Il est en effet positionné immédiatement sur les différentes activités de production de l'atelier, autrement dit, il suit l'organisation tournante de la production et doit faire preuve immédiatement de polyvalence. Il en va de même des attentes à l'égard de la qualité et du rythme d'exécution de son travail qui sont les mêmes que celles de ses collègues. Il faut d'ailleurs souligner que ce rythme est relativement élevé car il s'inscrit dans une contrainte de surcharge de travail généralisée.

« C'est une suite que l'on fait nous, ce n'est pas toujours la même chose. Il y a la coupe, après on passe au montage, on coupe le tripli [...] Donc c'est vrai qu'il y a tout en même temps. [...]. Là il a vu un peu tout. Donc là tout de suite, il a été obligé de suivre. »

[Chef d'atelier à Canaboïs]

« J'ai directement été mis sur une machine. Il y a juste le chef d'atelier qui m'a demandé si j'étais apprenti ou salarié. J'ai dit : « Ah non, j'ai déjà trois diplômes ». Il m'a dit : « OK, tu sais faire ». »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

Le nouvel entrant s'inscrit ainsi dans un programme de travail prédéfini avant son entrée dans l'entreprise et dans un rythme correspondant à celui de son équipe de travail. Autrement dit, le contenu de son travail et les attentes à l'égard de ses résultats et de sa performance ne sont pas conçus en fonction de son statut de nouvel entrant, ni dans un objectif d'apprentissage progressif. Ils sont exclusivement déterminés par les contraintes de production de l'entreprise. En d'autres termes, dès que Vincent pénètre dans l'atelier, il devient un salarié parmi les autres.

2.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/ système social »

Les dirigeants de Canaboïs estiment que la non-adéquation de l'identité des recrues avec le système social de l'entreprise est généralisable à n'importe quel jeune postulant dans leur entreprise. En effet, les dirigeants considèrent *a priori* et de manière systématique que les nouveaux entrants cherchent à exploiter au maximum les avantages que leur offre l'entreprise sans donner en retour l'engagement et la performance de travail attendus.

« C'est aussi un peu pour cela que l'on est un peu sur la réserve, parce que des gens qui viennent deux mois et puis qui du jour au lendemain disent : « oh, et bien finalement... ». [...] Donc pour moi [les recrues] ce ne sont pas des gens à qui l'on peut donner une responsabilité. [...] pendant la période d'essai il y en a beaucoup qui vont travailler, travailler, travailler et puis une fois qu'ils ont le contrat, ils en font plus une. [...] Je veux quand même que les nouveaux portent un bleu de travail, des chaussures de sécurité quoi, enfin le minimum pour ne pas dire : « ah et bien je ne peux pas travailler parce que je vais me salir ». »

[Codirigeant-fils de Canaboïs, entretien 2]

Cette méfiance des dirigeants à l'égard des recrues perdure après l'entrée des nouveaux entrants. En effet, dans le cas de la socialisation de Vincent, même après deux mois de présence dans l'entreprise, période au cours de laquelle il a fait ses preuves en matière de compétences et d'engagement (il a notamment emménagé dans la ville où est implanté Canaboïs), le dirigeant fils continue d'être méfiant à son égard.

« On voit que Vincent a la volonté de rester dans le coin parce qu'il s'est trouvé un appart, il s'est inscrit à la caserne des pompiers. [...] Mais pour bien voir si c'est quelqu'un qui s'intègre bien, s'il fait bien son boulot, il faut plus de temps...là c'est encore un peu tôt. Pour moi il est bien mais il faut pousser un petit peu plus loin. »

[Codirigeant-fils de Canaboïs, entretien 2]

Ainsi, la pratique de mise en relation recrue/système social est singulière puisqu'elle ne consiste pas à évaluer l'adéquation mais plutôt à se prémunir contre la non-adéquation systématique de l'identité des recrues avec le système social de Canaboïs. Ainsi une première pratique s'inscrivant dans cette non-reconnaissance *a priori* et systématique,

consiste à signer un contrat de travail assurant à Canaboïs la possibilité de se séparer facilement de la recrue. Dans le cas de Vincent, on lui propose un CNE, c'est-à-dire un contrat de travail permettant d'interrompre le plus facilement leur relation d'emploi. Ainsi le choix de ce contrat relativement précaire ne se fait pas dans l'objectif d'assurer une flexibilité de main d'œuvre pour répondre aux fluctuations de l'environnement externe de Canaboïs, mais pour se prémunir contre le manque d'adéquation systématique de l'identité des jeunes recrues au système social.

Encadré 9 . Le non respect de l'engagement de l'entreprise : une pratique qui dessert la socialisation de la recrue

Les dirigeants de Canaboïs ne respectent pas leur parole puisqu'ils annonçaient dans leur offre d'emploi qu'ils proposaient un CDI. Or dans les faits quelques semaines plus tard, c'est un CNE qui est proposé à Vincent. Ce comportement génère un sentiment de déception du nouvel entrant d'autant plus que les dirigeants justifient leur changement de décision de manière relativement douteuse aux yeux du jeune homme.

« J'étais un peu dégoûté parce que sur l'annonce c'était marqué CDI immédiat et quand je suis arrivé, j'ai attendu trois semaines avant de signer et c'était marqué CNE. Et moi je ne voulais pas trop un CNE parce que j'ai un appartement, j'ai une voiture à payer et il fallait une assurance par rapport à ma banque. Et les patrons m'ont dit que c'était exactement pareil que le CDI. Mais moi je me suis quand même renseigné, c'est pareil, mais ils peuvent me virer quand ils veulent. »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

Cette non-reconnaissance *a priori* et systématique de l'identité des recrues débouche également sur une pratique de surveillance rapprochée des recrues par M. Canaboïs-fils.

« Et c'est toujours pareil, avec tout le monde, il faut tirer les brides et puis garder ça en main comme il faut. [...] Je jette toujours un coup d'œil par la fenêtre pour voir un peu comment ça se passe. [...] ce n'est pas de l'espionnage, mais il faut des fois prendre les gens sur le fait ou les observer un petit peu pour voir réellement comment ils sont. »

[Codirigeant-fils de Canaboïs, entretien 2]

La surveillance est également réalisée par le chef d'atelier qui informe systématiquement M. Canaboïs-fils des manifestations flagrantes du manque d'adéquation recrue/système social afin de contraindre le plus vite possible et autoritairement les recrues à un ajustement.

« Un jour est arrivé un type qui faisait deux poses le matin, deux poses l'après-midi, et ça gênait les autres. Donc moi j'aime bien que tout le monde soit sur la même ligne. [...] Jean-Louis est venu me voir. Il m'en avait déjà parlé. J'ai dit : « attends, il faut qu'on le prenne sur le fait ». On a attendu pas bien longtemps [...] J'ai dit : « Ici, c'est : tu travailles, tu fais une pause, tu retravailles. Mais tu ne fais pas : des pauses, un peu de travail, des pauses, un peu de travail. ». Donc le mec on lui a donné le choix [...] il a pris ses affaires et il est parti sur le champ. »

[Dirigeant de Canaboïs fils, entretien 2]

2.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

La constitution d'équipes de travail à l'atelier est une pratique qui favorise la mise en relation de la recrue avec ses pairs et son supérieur direct. Au moment de notre enquête, la construction du nouvel atelier par l'ensemble des membres de l'entreprise permet également la constitution d'équipes de travail composées par l'ensemble des salariés de Canaboïs ainsi que les dirigeants père et fils. Aussi, Vincent est mis en relation de manière hebdomadaire avec l'ensemble des membres de l'entreprise. La constitution de ces équipes est pensée dans l'objectif de favoriser la productivité. En conséquence, dans la pratique, on évite de constituer des équipes de nouveaux entrants, ce faisant on influence négativement leur mise en relation.

« Par exemple on a eu le cas avec un autre jeune, si on les met ensemble avec Vincent, ça ne marche pas. Ils n'ont pas envie de déconner mais ça travaille moins vite. Alors que si Vincent est encadré, s'il est avec Jean-Louis et Mathieu, là c'est une bonne équipe. Voilà. Il faut arriver à mettre les nouveaux avec des anciens qui peuvent les cadrer et les remettre dans le chemin. »

[Codirigeant-fils de Canaboïs, entretien 2]

Enfin, l'organisation d'une réunion d'entreprise mensuelle constitue une autre pratique influençant la mise en relation de la recrue avec l'ensemble des membres de Canaboïs.

« Avec M. Canaboïs-père, on n'a pas trop de contact. [...] Tous les mois, si j'ai compris, il y a une réunion d'entreprise. On parle un peu de tout ce qu'il va se passer, le patron [M. Canaboïs-père] nous dit : « voilà, il y aura telle maison à faire », il va dire : « il y a ça qui ne va pas, il y a ça qui va ». »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

Pour finir il faut noter que l'organisation d'un entretien d'embauche lors de la phase de socialisation anticipée est une pratique qui a permis la mise en relation de la recrue avec l'ensemble des membres de la famille dirigeante (en dehors de la fille Canaboïs).

2.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information »

En concevant son site internet, Canaboïs regroupe des informations dans un objectif commercial. Ainsi, les membres de l'entreprise ne cherchent pas à regrouper des informations qu'ils jugent utiles aux apprentissages et ajustements de leurs recrues. Toutefois, le site internet a été consulté par Vincent lors de sa période de socialisation anticipée. Il y a pris connaissance des produits de l'entreprise et de l'activité de construction. Il a d'ailleurs développé des attentes sur la base des informations regroupées sur le site internet.

« Quand j'ai vu l'annonce c'était marqué : « site internet », donc je suis allé dessus et j'ai regardé. Et quand j'ai vu les chalets avec les maisons ossature bois avec différents aspects, au final, j'ai trouvé ça vachement chouette. »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

On observe donc que la constitution de ce site peut être considérée comme une pratique non délibérée de socialisation et plus précisément comme une pratique structurant le contenu d'information transmis à la recrue.

2.2.5. L'actionnement du levier « stratégies de la recrue »

Nous distinguons les pratiques influençant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information des recrues et celles influençant la mise en œuvre de leur stratégie d'innovation.

a. Les pratiques encourageant la stratégie de recherche d'information de la recrue

L'agencement de l'atelier et le positionnement de la recrue dans cet espace favorise de manière non délibérée l'accès physique de Vincent aux agents socialisants. En effet, ils contribuent à favoriser son interpellation des collègues. Toutefois, c'est davantage par l'observation que par consultation verbale que Vincent acquiert des informations détenues par les membres de l'atelier (la communication est relativement limitée au cours du travail, d'autant plus que le bruit des machines ne la favorise guère). Ainsi, le positionnement dans l'espace de Vincent contribue d'avantage à favoriser la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation des membres en place que de stratégie de recherche d'information par consultation de ces membres.

« [Dans l'atelier] c'est vrai que l'on peut voir ce que font les autres sans être coupé de ce que l'on fait. »

[Chef d'atelier à Canaboïs]

« J'observe un peu tout le monde, ça dépend. Parce qu'il y a beaucoup de choses que je n'ai jamais vu faire avant. Donc petit à petit je vois des trucs qui ne vont pas, donc hop, je regarde. Après, il y a des trucs que j'ai déjà vu faire ou que j'ai déjà fait. [...] Je suis en train de faire quelque chose, et puis je regarde en même temps quelqu'un qui fait autre chose. »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

En revanche, aucune pratique ne contribue à structurer l'accès physique aux sources matérielles. Aucun document n'est donné à Vincent dans l'objectif de favoriser sa recherche d'information par consultation de ces sources.

« Je n'ai donné aucun document [à Vincent] parce que je n'ai rien d'écrit. J'ai juste les panneaux « interdit de fumer » dans l'atelier. [...] On n'a pas de règlement intérieur, le règlement ça fait aussi un peu partie du bon sens. »

[Codirigeant-fils de Canaboïs, entretien 2]

De même, aucune pratique n'est délibérément mise en œuvre pour réduire le coût social perçu associé à la consultation des agents socialisants.

b. Les pratiques encourageant la stratégie d'innovation de la recrue

Vincent proagit timidement pour modifier le contenu de son travail et plus précisément sa polyvalence. En effet, il suggère qu'il peut changer d'activité de travail et intégrer de temps à autre l'équipe de pause. Ce faisant il tente d'adapter son travail à sa personnalité (il n'aime pas la routine).

« [A la réunion d'entreprise quand ils m'ont demandé comment ça se passait] J'ai dit que s'il voulait que j'aille en pose... j'ai dit : « moi s'il faut que j'aille en pose et bien j'y vais ». Que cela ne me dérangeait pas. C'est bien de temps en temps de partir de l'atelier parce qu'on prend l'air, on voit d'autre monde, ça change. J'avais l'habitude de ça depuis six ans. »

[Nouvel entrant à Canaboïs]

Les dirigeants de Canaboïs n'accordent absolument aucune considération à cette proposition d'innovation. Il semblerait qu'ils n'entendent d'ailleurs pas véritablement la proposition de Vincent. En effet, lorsque nous l'évoquons au dirigeant-fils il ne s'en souvient pas.

« S'il veut faire de la pose plus tard ? Je ne sais pas, on n'en a pas parlé de ça »

[Codirigeant-fils de Canaboïs, entretien 2]

2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »

a. La transmission active d'information

La transmission active des agents socialisants est relativement limitée durant l'activité de production, la communication entre les membres de l'entreprise étant elle-même assez réduite. Par ailleurs, lorsque les membres en place transmettent verbalement des informations à Vincent, c'est plus souvent à la suite d'un questionnement de la recrue que de manière spontanée.

« A chaque fois je me suis débrouillé tout seul pour arriver à faire ce que l'on me demandait. Oui voilà. Si j'ai des problèmes je viens voir le chef d'atelier, ou si c'est trop lourd je demande de l'aide ou si j'ai besoin d'aide. [...] Non dans cette entreprise là personne n'est venu pour me dire « et bien moi je te conseille de faire comme ci ou comme ça ». Non, pas ici. [...] Et les plans maintenant ça va bien. Je regarde, je comprends vite. [...] personne ne m'a aidé à lire le plan. [...] A force

de regarder, j'ai compris. Et puis de temps en temps je demande au chef, je lui dis : « c'est ça là », il me dit : « oui, c'est ça ».

[Nouvel entrant à Canaboïs]

b. La transmission passive d'information

A Canaboïs, nous n'observons aucune mise en scène exemplaire des agents socialisants dans l'objectif délibéré de transmettre des informations sur les comportements et attitudes attendus.

2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »

A Canaboïs nous n'observons aucune pratique consistant à modifier le nouvel environnement de la recrue afin de favoriser sa socialisation organisationnelle.

2.2.8. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

L'intégration de Vincent à Canaboïs est un échec objectif puisque le jeune homme décide de quitter l'entreprise. Malheureusement, n'ayant pas pu nous entretenir avec lui après son départ, nous savons peu de choses sur les véritables motivations qui l'ont poussé à quitter Canaboïs⁴⁷. Le cas Canaboïs nous permet d'affiner encore la connaissance des modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle. En effet, on observe que la pratique de non reconnaissance identitaire peut être issue non pas d'une évaluation de l'adéquation entre l'identité de la recrue et le système social, mais peut être systématique et appliquée, *a priori*, à tout nouvel entrant. Par ailleurs, cette pratique de non reconnaissance *a priori* et systématique s'accompagne du choix d'un contrat de travail facilitant au maximum la rupture de la relation d'emploi, et de la surveillance rapprochée de la recrue. On observe également une pratique qui défavorise relativement la mise en œuvre de stratégie de modification de l'environnement par la recrue et qui consiste à ne pas prendre en considération ses propositions d'innovation. Mais le cas Canaboïs va aussi nous permettre de comprendre un échec de socialisation organisationnelle au regard des interrelations entre contenu et contexte des pratiques de socialisation.

Le tableau suivant récapitule le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle observé à Canaboïs

⁴⁷ A ce sujet, M. Canaboïs fils nous informera qu'il a trouvé un autre emploi dans une zone géographique plus proche de celle de sa famille et de ses amis.

Tableau 54 . Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

Leviers de socialisation organisationnelle	Pratiques de socialisation organisationnelle pré-entrée	Pratiques de socialisation organisationnelle post entrée
<i>Activité des recrues</i>		Confier à la recrue une activité de travail normale
<i>Relation recrues/système social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nier <i>a priori</i> et de manière systématique l'adéquation de la recrue avec le système social - Signer un contrat facilitant la rupture de la relation d'emploi 	Surveiller les recrues de manière rapprochée (et suspicieuse) Contraindre l'ajustement identitaire des recrues : - <i>signifier les éléments de la personnalité de la recrue inadaptés au système social</i>
<i>Relation recrue/groupe social</i>	Entretien d'embauche en présence de la famille dirigeante	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer des équipes de travail (équipe d'atelier, équipe de construction du nouvel atelier) - Organiser une réunion mensuelle d'entreprise
<i>Contenu d'information transmise</i>	Regrouper les informations utiles aux recrues (site internet)	<i>Aucune pratique</i>
<i>Stratégie de socialisation des recrues</i>		Favoriser la recherche d'information de la recrue par observation des sources interpersonnelles : - <i>positionner la recrue dans l'espace de travail à proximité des agents socialisants</i>
		Décourager la mise en œuvre de stratégie d'innovation des recrues : - <i>Ne pas accorder de considération aux propositions d'innovation de la recrue</i>
		<i>Aucune pratique influençant la recherche d'information de la recrue par expérimentation</i>
<i>Modes de transmission d'information par les agents socialisants</i>	Transmettre activement l'information (verbalement) de manière non organisée (informer la recrue spontanément ou en réponse à ses questions)	Transmettre activement l'information (verbalement) de manière non organisée (informer la recrue spontanément (dans de rares cas), en réponse à ses questions, ou sous forme de correction d'erreur)
<i>Environnement</i>	<i>Aucune pratique de modification de l'environnement</i>	

2.3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

Conformément à notre modèle d'analyse, nous tentons maintenant de dégager les interrelations entre le processus, le contexte et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs.

2.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

a. L'influence du contexte sur le contenu des PSO

i. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue

A Canaboïs, la pratique consistant à confier à la recrue une activité de travail normal s'explique par le manque de disponibilité des membres en place. D'ailleurs, les recrues sont recrutées pour soulager immédiatement leur surcharge de travail. Ainsi, les membres en place de l'entreprise n'ont pas le temps d'accompagner les éventuels apprentissages de la recrue, ni d'organiser son travail dans l'objectif de favoriser le développement de ses connaissances. Ils structurent l'activité de Vincent sans tenir compte du manque d'adaptation de ses qualifications et de sa spécialisation aux exigences de son rôle-cible, autrement dit, sans tenir compte de son besoin d'apprendre avant d'être capable de réaliser le contenu normal du travail et d'aboutir aux résultats et niveau de performance correspondant à la norme de l'atelier. Il est flagrant que les membres de Canaboïs commettent alors une maladresse dans la gestion de l'intégration de Vincent qui sera palliée par la grande débrouillardise et l'intelligence du jeune homme.

ii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social

A Canaboïs, la mise en œuvre d'une pratique de reconnaissance *a priori* et systématique de l'inadéquation entre l'identité des recrues et le système social de l'entreprise est directement liée aux échecs répétés d'intégration des recrues. Désormais, les dirigeants n'ont plus confiance et présument systématiquement du caractère paresseux et exploiteur de tout nouvel entrant.

iii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la stratégie d'innovation de la recrue

A Canaboïs, la pratique consistant à ne pas prendre en considération les propositions d'innovation de la recrue s'explique par la culture traditionnelle et familialiste qui se maintient malgré le besoin stratégique d'innovation de cette PE hybride *entrepreneuriale*

et *traditionnelle-familiale*. En effet, dans ce contexte, les propositions d'innovation font partie des prérogatives de la famille dirigeante, propriétaire des ressources. Les propositions des salariés ne sont donc pas les bienvenues et d'autant moins lorsqu'elles émanent d'une nouvelle recrue.

iv. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social

L'absence de présentation officielle de la recrue (la recrue se présente seule à l'atelier où le chef n'a pas été informé de son arrivée) est liée à l'indisponibilité de l'ensemble des membres de l'entreprise (surcharge généralisée de travail) et aux échecs répétés d'intégration qui ont pour conséquences de limiter les efforts de socialisation.

v. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information

A Canaboïs, il y a très peu de pratiques favorisant, structurant, organisant l'échange d'information (seul le positionnement de la recrue dans l'espace favorise sa recherche d'information par observation des agents socialisants). Cette absence de pratique est liée à la surcharge d'activité des membres de l'entreprise (chacun est concentré sur sa tâche productive) et en conséquence à leur manque de disponibilité pour échanger avec la recrue, mais aussi à la culture d'entreprise où la communication est relativement peu valorisée.

b. L'influence du contenu des PSO sur le contexte

Il semblerait qu'aucune PSO n'influence le contexte individuel et organisationnel de Canaboïs, en dehors évidemment de l'adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle cible.

2.3.2. Les interrelations entre le contenu des PSO et leur processus

a. L'influence du contenu des PSO sur le processus

En dehors des pratiques consistant à actionner le levier « stratégies des recrues », nous n'observons pas à Canaboïs *a priori* de PSO qui influencent les jeux d'acteurs.

b. L'influence du processus sur le contenu des PSO

Comme les stratégies d'innovation de la recrue ne sont pas entendues par les membres de Canaboïs (et plus exactement par la direction de l'entreprise), elles n'engendrent aucun effet sur le contenu des PSO.

2.3.3. Les interrelations entre contexte des PSO et processus

a. L'influence du contexte des PSO sur le processus

La faible adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible, la communication réduite au travail et la faible disponibilité des membres en place de l'entreprise, favorisent le développement d'une stratégie d'acquisition d'information par observation. Ainsi, on constate que les contextes individuel et organisationnel influencent la stratégie de socialisation de Vincent.

b. Influence du processus sur le contexte des PSO

Les stratégies de recherche d'information de la recrue contribuent à faire évoluer l'adéquation de ses compétences aux exigences de son rôle-cible. En revanche, comme ses stratégies d'innovation ne sont pas entendues, elles n'ont aucune incidence sur le contexte organisationnel.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons vu deux cas d'intégration échouée. Pour chacun d'eux, les contextes organisationnel et individuel ont été décrits. Ainsi, il est apparu qu'il s'agissait de deux PE à configuration mixte « entrepreneuriale » et « familiale-traditionnelle ». En effet, à Canaboïs et Velay, l'innovation tient une place importante dans la stratégie de l'entreprise, en revanche, la tradition marque le système social et le management des deux entreprises. De même, le respect de la hiérarchie, c'est-à-dire de la famille dirigeante, influence le système social et le système de management. Ainsi, la faculté d'innovation est une prérogative de la direction.

Concernant le contexte individuel, dans le cas de Canaboïs le rôle-cible est très bien connu des membres en place, alors qu'il est inconnu des membres de Velay. Dans cette PE, il est d'ailleurs apparu difficile d'évaluer a priori le niveau de cette adéquation, le rôle-cible de la recrue étant mal connu. En revanche, à Canaboïs nous avons constaté le manque d'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible. En outre, si les membres en place de Canaboïs se révèlent peu disponibles pour guider la recrue, ils le sont relativement bien à Velay. Enfin, dans ces deux entreprises, aucun membre ne connaissait les recrues avant leur entrée.

Dans ce chapitre, les contenus des PSO des deux entreprises ont également été mis en évidence. Nous avons vu notamment que dans les deux PE, des pratiques de surveillance de la recrue sont mises en œuvre. Nous y avons relevé aussi des pratiques qui tendaient à défavoriser les propositions d'innovation des recrues.

Les interrelations entre contexte, processus et contenu des PSO ont été examinées. Il a été mis en évidence dans chaque entreprise que de multiples dimensions du contexte influencent le contenu des PSO. Nous avons vu notamment que le système social fortement marquée par la configuration « traditionnelle et familiale » de ces deux petites entreprises et leur histoire d'intégration marquée par des échecs répétés, avaient des implications sur les pratiques structurant les relations recrue/système social.

Nous avons constaté qu'en retour, le contenu de certaines PSO tendait à structurer la dimension « adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible » du contexte individuel.

Concernant les liens entre contenu des PSO et processus, en dehors des pratiques qui consistent à actionner le levier « stratégie des recrues », les modalités d'actionnement d'autres LSO ont été identifiées à Velay comme influençant les jeux d'acteurs. En

revanche, l'actionnement d'aucun autre levier de socialisation n'a été perçu comme structurant les jeux d'acteurs à Canabois. A l'inverse, il a été observé dans les deux PE que le contenu de certaines pratiques contribuait à infléchir les stratégies de recherche d'information et d'innovation des recrues.

Pour les interrelations entre contexte des PSO et processus d'élaboration des PSO, il a été mis en évidence que les stratégies des recrues contribuaient à faire évoluer le contexte, et plus précisément, l'adéquation des compétences des recrues aux exigences de leur rôle-cible. En revanche, comme les propositions d'innovation des recrues sont soit ignorées, soit dénigrées dans ces deux PE, les stratégies d'innovation des recrues ne contribuent pas à faire évoluer le contexte. Enfin il est apparu que le contexte infléchissait la stratégie des recrues. Toutefois, ce ne sont pas les mêmes dimensions du contexte, ni les mêmes stratégies dont il est question dans l'une et l'autre de ces entreprises. A Velay, la non-connaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place constitue un élément du contexte individuel qui influence les stratégies de recherche d'information et d'innovation de celle-ci. A Canabois, le contexte individuel caractérisé, d'une part, par la faible adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible, et d'autre part, par la faible disponibilité des membres en place de l'entreprise, influence la stratégie de recherche d'information de la recrue.

Le chapitre suivant présente deux cas de réussite objective d'intégration, construits à partir de deux enquêtes rétrospectives menées un an après l'entrée des recrues.

CHAPITRE 9.
LES CAS CLIM'CHAUFF ET ARCHI'TEK : DEUX REUSSITES
D'INTEGRATION

Chapitre 9. Les cas Clim'chauff et Archi'tek : deux réussites d'intégration

Ce chapitre présente successivement les cas Clim'chauff et Archi'tek, c'est-à-dire deux cas pour lesquels l'intégration des recrues s'est soldée par une réussite objective (le maintien de la recrue un an après son entrée). Pour chaque cas, nous exposerons d'abord le contexte des pratiques de socialisation (les éléments du contexte interne, la configuration de la petite entreprise, le contexte culturel de l'entreprise, les caractéristiques de l'emploi et du rôle-cible du nouvel entrant, les caractéristiques du nouvel entrant et les caractéristiques des agents socialisants), puis les modalités d'actionnement des différents leviers de socialisation organisationnelle. Enfin, les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des PSO seront mises en évidence. Nous ne décrivons pas dans le détail chacune des pratiques, considérant que le lecteur s'est imprégné de leur contenu à travers la lecture successive des premiers cas.

1. Le cas Clim'chauff

1.1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff

1.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Clim'chauff

L'entreprise Clim'chauff a été créée en 1984 par le père de l'actuel directeur, puis rachetée en 2002 par le groupe POP, l'un des premiers groupes français du bâtiment. Plus précisément, Clim'chauff a été intégrée à POPUM, la filiale électrique et chauffage de ce groupe. En effet, Clim'chauff a depuis sa création une activité de conception technique et de pose de système thermique (chauffage, climatisation, sanitaire et ventilation). Le rachat de l'entreprise par un grand groupe a été choisi par l'ancien dirigeant avant son départ en retraite. Depuis, Clim'chauff porte le nom de POPUM-Clim'chauff (mais par commodité nous l'appelons Clim'chauff).

« Avant c'était Clim'chauff, c'était une entreprise familiale, enfin...locale. Depuis cinq ans, ça a été acheté par POP, POPUM qui est elle-même la filiale électricité.-chauffage de POP, positionné dans les trois premières places en BTP au niveau français. »

[Directeur de Clim'chauff]

POP compte 45 000 salariées, POPUM 15 000 avec 25 entreprises pour la zone sud-est sur laquelle est implantée Clim'chauff (cette zone regroupe environ 2500 salariés). Avec ses

35 salariés, Clim'chauff est l'un des plus petits établissements intégré à ce groupe, parmi eux se trouvent quatre responsables d'affaires (dénommés aussi « chargé d'affaires ») en plus du directeur d'établissement qui cumule également la fonction de responsable d'affaire, une secrétaire, un comptable, cinq chefs de chantiers et vingt-trois ouvriers de chantier répartis sur trois niveaux de qualification.

Le chiffre d'affaires de Clim'chauff s'élève à environ six millions d'euros en 2007. Ses résultats sont relativement linéaires depuis de nombreuses années (y compris avant le rachat par POP).

L'établissement réalise de gros chantiers (de 100 000 à 2 000 000 d'euros). Ses clients sont exclusivement des entreprises du secteur tertiaire, car Clim'chauff n'a pas la structure nécessaire pour se tourner vers le marché du logement, ni vers les normes ISO 14001 impératives pour se positionner sur le marché de l'industrie. Toutefois, cette certification s'inscrit dans la stratégie de POPUM qui devrait prochainement contraindre le petit établissement à se lancer dans la procédure d'acquisition de cette norme et à accroître sa taille.

« On va être obligés d'y passer parce que tout POP, enfin tout POPUM est ISO 9001-14001 ou va être 14001. Donc malgré nous, on va être obligés de le faire. »

[Directeur de Clim'chauff]

Le directeur de Clim'chauff juge cette prochaine certification imposée par le groupe comme inutile à son établissement car il refuse de développer le niveau d'activité et la taille de son établissement⁴⁸.

« ISO ça nous sert strictement à rien, mais bon, c'est une volonté politique au niveau du groupe, pour faire bien. [...] Quoi qu'il en soit, si l'on passe à ISO 14001, ça ne va pas nous permettre de nous ouvrir sur d'autres types de clients comme l'industrie parce qu'on n'en a pas envie. [...] Non, si vous voulez, nous on est trente-cinq, je n'ai pas envie de grandir parce que le marché local est cyclique. Donc à partir de là, ce n'est pas intéressant de prendre cinquante personnes pour une année et ne plus avoir d'activité. »

[Directeur de Clim'chauff]

Nous identifions Clim'chauff comme une petite entreprise à configuration « *managériale insérée* ». En effet, au sein de la configuration « managériale » Bentabet, Michun et Trouvé (1999) distinguent les PE managériales dites « insérées » et les PE managériales dites « modernisées ». Les premières correspondent aux « *petits établissements insérés dans un groupe ou réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées* »

⁴⁸ Nous ne sommes pas en mesure de vérifier si le directeur de l'établissement peut résister à la stratégie de développement décidé au niveau de sa maison mère et s'il peut suivre sa propre stratégie de maintien d'activité et de positionnement sur le marché.

[Letowski et Trouvé (2004)], « *après une période de formation de ses dirigeants* » [Bentabet, Michun et Trouvé (1999)]. Les secondes correspondent à des petites entreprises modernisées via le « *développement endogène de nouvelles conduites managériales de la part d'un petit patron initialement entrepreneurial ou (moins souvent) patrimonial* » [Letowski et Trouvé (2004)].

Clim'chauff étant une ancienne PE devenue le petit établissement d'un grand groupe, elle correspond à une PE managériale « insérée ». D'autres variables comme sa stratégie ou le parcours de son directeur confirment son appartenance à cette configuration. Le tableau suivant compare les caractéristiques de Clim'chauff aux dimensions des PE managériales insérées telles que les dérivent Bentabet, Michun et Trouvé (1999).

Tableau 55 . Confrontation entre les dimensions des PE à configuration managériale insérée et les caractéristiques de Clim'chauff

Dimensions distinctives des configurations de PE <i>D'après Bentabet, Michun et Trouvé (1999) p. 104-106</i>	Spécificité des PE managériale	Caractéristique de Clim'chauff
<i>Le statut de l'entreprise</i>	Etablissement inséré ou intégré verticalement	Clim'chauff est un établissement intégré verticalement dans le groupe POP et sa filiale POPUM.
<i>Parcours du dirigeant de l'entreprise</i>	-Intégration d'une PE déjà existante -Prise de fonction à partir d'un recrutement et d'une formation « initiatique » à l'esprit de la chaîne.	Au moment du départ de l'ancien dirigeant-créditeur de la PE, l'actuel directeur d'établissement a été désigné par le groupe POPUM et a suivi une formation initiatique à l'esprit du groupe. Cet homme était auparavant responsable d'affaire à Clim'chauff. « <i>Au début j'ai été chapeauté et puis après plus chapeauté et puis directeur. [...]Moi-même j'ai fait plein de stages de management organisés par POPUM</i> » [Directeur de Clim'chauff]
<i>Stratégie de l'entreprise</i>	Stratégie planifiée par le siège Stratégie centrée sur le marché	La stratégie est conçue par le siège. Par exemple, POPUM impose à toutes ses succursales d'être certifiées ISO 14001. Il s'agit véritablement d'une stratégie centrée sur la conquête de nouveaux marchés et de nouvelles parts de marché (et notamment le positionnement de toutes ses filiales sur le marché de l'électricité et du chauffage pour l'industrie).

Comme toute petite entreprise managériale insérée, Clim'chauff dispose « *d'avantages structurels en matière de mobilité de la main d'œuvre [...] [c'est-à-dire] d'un marché interne permettant des mobilités inter-établissements au sein du même groupe d'appartenance.* » [Bentabet, Michun et Trouvé (1999)] ou encore « *d'appel quasi-obligatoire* » à des formations externalisées » Letowski et Trouvé (2004). En effet

conformément à ce schéma, POPUM stimule les directeurs de ses établissements pour répondre à sa politique de formation.

« Pour les formations, le groupe POP me demande et puis je pose la question ici et ceux qui veulent en faire une me le disent ».

[Directeur de Clim'chauff]

Mais comme le note Bentabet, Michun et Trouvé (1999), « *la contrepartie de l'intégration est la perte progressive de l'indépendance.* » En conséquence, selon les auteurs, cette intégration d'entreprise peut être un échec ou incomplète dans certains établissements en raison de la trop longue implication du dirigeant dans le modèle traditionnel ou entrepreneurial (le dirigeant est alors confronté aux contradictions entre ses enracinements et l'enjeu prioritaire assigné par son réseau) générant un flottement de son identité⁴⁹. Conformément à cette analyse, nous constatons que l'intégration de l'établissement Clim'chauff au groupe POPUM n'est pas totalement accomplie. En effet, même si son actuel directeur n'a jamais été le dirigeant de la PE entrepreneuriale qu'était Clim'chauff (puisque'elle faisait partie du groupe POPUM avant qu'il n'en prenne la direction), cet homme souhaite poursuivre le modèle d'entreprise construit par son père. La difficulté, voire l'impossibilité de poursuivre ce modèle semble au moins aussi difficile à surmonter qu'une rupture personnelle engendrée par le passage d'une direction de PE entrepreneuriale à une direction de PE managériale insérée.

Cet échec partiel d'intégration de Clim'chauff à POPUM se traduit par la résistance de l'établissement vis-à-vis de la stratégie du groupe. Elle se traduit également par le rejet des immixtions du groupe dans la GRH de l'établissement ou par le rejet de ses normes de gestion.

« Il y a une RH au niveau régional mais qui ne sert à rien. [...] Je suis anti-réunion. Parce que moi je m'en fais plein au niveau direction régional qui ne servent à rien. »

[Dirigeant de Clim'chauff]

1.1.2. La culture de l'établissement Clim'chauff

L'échec partiel de l'intégration de Clim'chauff à POPUM se traduit aussi par le rejet d'un certain nombre de normes et valeurs véhiculées par le groupe :

« Au niveau POPUM, il y a un stage « Mickey ». C'est pendant deux jours avec les nouveaux cadres et ça ne sert à rien. [...] Ils vont manger, ils font un petit

⁴⁹ La rupture des orientations stratégiques (stratégie centrée sur le marché dans le cas des PE managériales et centrée sur le produit ou le client dans les PE entrepreneuriales) et/ou du mode de formation de la stratégie (stratégie planifiée par le siège dans le cas des PE managériales, stratégie idéologique ou entrepreneuriale dans le cas des PE entrepreneuriales) est parfois difficile à accepter par les dirigeants des PE managériales insérées.

parcours d'orientation et puis il y a le directeur général de POPUM qui fait un petit discours en leur disant : « attention ! Vous pouvez vous faire virer du jour au lendemain ». [...] Mais ça c'est POPUM, ce n'est pas nous. [...] Parce que eux ont des idées...enfin ils sont très loin du terrain. [...] Il y a des tas de trucs écrits chez POPUM, mais je ne sais pas ? Les documents ont dû riper sur la poubelle ! Donc il faudrait qu'il me les redonne, je les ai perdus ! Il y a même une chartre de déontologie chez POP. « Tu ne feras point ça, tu ne feras point ça. » [...] Je m'emploie à oublier tout ce que j'ai appris chez POPUM. ».

[Directeur de Clim'chauff]

Ainsi, le directeur de Clim'chauff préserve autant qu'il peut la culture, les valeurs et les pratiques de gestion de l'influence du groupe. Il y parvient en partie car le nouvel entrant qui a déjà travaillé dans un autre établissement de POPUM (établissement comptant plus de 500 salariés) se dit surpris par la « culture PME » de Clim'chauff.

« Ce qui m'a frappé quand je suis arrivée ici c'est la culture de l'entreprise. C'est une petite entreprise, enfin, on fait partie d'un grand groupe, mais on n'est pas beaucoup [...] et puis personne ne se prend trop au sérieux, ne se prend trop la tête. [...] C'est vrai qu'ici on n'a pas l'impression de faire partie d'un groupe. Pour l'instant quoi. Donc toutes leurs histoires de chiffres, de machin, de truc...ça ne se passe pas pareil ici. »

[Nouvel entrant à Clim'chauff]

Dans le groupe POPUM, Clim'chauff a d'ailleurs l'image d'une « entreprise familiale ».

« J'ai eu un entretien avec le responsable régional. Donc lui m'avait présenté l'entreprise à sa manière, comme lui l'a voit. [...] Il m'avait dit : « c'est une entreprise familiale ». »

[Nouvel entrant à Clim'chauff]

Les membres de l'établissement se considèrent davantage comme appartenant à Clim'chauff qu'à POPUM. Ils se désignent d'ailleurs encore entre eux comme membres de Clim'chauff alors que l'établissement ne s'appelle plus officiellement Clim'chauff mais POPUM-Clim'chauff.

Si le petit établissement est en mesure de conserver une certaine marge d'indépendance du point de vue de sa culture, c'est en raison de l'histoire du groupe POP, construit par agglomérat volontaire de PME (et non par le développement d'une entreprise rachetant progressivement différentes PME positionnées sur son marché). Ainsi les établissements de POPUM conservent (pour l'instant et dans une certaine mesure) leur propre culture, structure et organisation.

« Chacun fait un peu comme il peut du moment que le chiffre d'affaires marche. Chez POP c'est un système relativement décentralisé et ce n'est souvent pas le cas ailleurs. Parce qu'en fait le groupe est né de croissances externes de petites PME. C'est plus un agglomérat de PME qu'un groupe centralisé. [...] A POPUM,

chacun travaille complètement différemment suivant les structures. Ca peut aller de la grosse structure hyper hiérarchisée, ou comme nous. »

[Directeur de Clim'chauff]

La gestion des cadres est structurée par le groupe POPUM contrairement à celle du personnel non cadre dont la maîtrise est laissée aux établissements. Ainsi, il existe une véritable politique des ressources humaines pour les cadres (recrutements, formation et gestion de carrière et de compétences) conçue au niveau national, alors que les filiales sont relativement libres pour gérer leur personnel de chantier. Le groupe POPUM s'immisce seulement dans la gestion du partage inter-établissement des salariés non cadres. En effet, les possibilités de mobilité interne sont différentes pour les cadres et les ouvriers (elles sont offertes aux premiers en fonction de leurs envies et motivations et elles sont imposées aux seconds pour répondre aux contraintes gestionnaires des établissements). Cette politique de mobilité est décidée par le groupe POPUM.

« Il y a une mobilité interne des cadres dans le groupe, si on le demande. On se met sur internet, on peut partir à Bordeaux, à Nantes, Lille, Strasbourg. Enfin au niveau cadre, on a vraiment le choix, on fait ce que l'on veut. Niveau moindre heu...il ne faut pas refuser trop quoi... »

[Directeur de Clim'chauff]

En outre, il existe à Clim'chauff une gestion différenciée des emplois en fonction des catégories socioprofessionnelles. En effet, les ouvriers nouvellement recrutés entrent d'abord en intérim et leur contrat est renouvelé de nombreuses fois avant de pouvoir éventuellement intégrer le « noyau dur » des emplois stables. Au contraire, tous les cadres nouvellement recrutés entrent immédiatement en CDI (avec évidemment une période d'essai).

« Ouvrier c'est très simple : au lieu de s'embêter à faire des périodes d'essai qui juridiquement sont très compliquées, on fait une période d'intérim. Ca va ou ça ne va pas quoi. »

[Directeur de Clim'chauff]

Cette gestion différenciée de l'emploi cadre et de l'emploi ouvrier est imposée par le groupe POP.

Pour clore sur la culture, le système de décision à Clim'chauff est collégial entre les chargés d'affaires.

« Philippe a dû me dire qu'ici lui est chargé d'affaires et qu'ils décident en groupe quoi. [...] il m'a dit que dans l'entreprise tout le monde était d'accord pour que je vienne. Donc ça, ça m'a vraiment frappé, le consensus de tout le monde pour que je vienne »

[Nouvel entrant à Clim'chauff]

Chaque chargé d'affaires gère ses projets en totale indépendance sans rendre de compte au directeur de l'établissement, celui-ci assurant simplement la coordination de l'ensemble des activités de l'établissement en plus de la gestion de ses propres projets.

« Il y a peu de hiérarchie ici. Moi je ne fais qu'organiser, chacun est indépendant dans ses affaires. Je m'interdis de mettre le nez dedans. »

[Directeur de Clim'chauff]

Ainsi, la gestion du personnel de chantier est réalisée par l'ensemble des responsables d'affaires, situés sur le même niveau hiérarchique que le directeur, celui-ci assurant simplement leur coordination ainsi que l'interface entre l'établissement et le groupe

« On discute de l'affectation des moyens ensemble en réunion. Donc on se réunit et on discute le bout de gras pour savoir : « tiens j'ai besoin de quelqu'un, j'ai personne. »

- Et bien tiens, passe lui quelqu'un etc. » »

[Directeur de Clim'chauff]

Sur les chantiers, la hiérarchie est plus marquée avec à son sommet le chargé d'affaires responsable du chantier, puis le chef de chantier suivis des trois niveaux de qualifications des ouvriers.

1.1.3. L'emploi et le rôle du nouvel entrant

Le nouvel entrant à Clim'chauff est embauché en CDI sur un emploi de responsable d'affaires. Il s'agit de la création de poste. En effet, le volume d'activité important géré par les quatre chargés d'affaires du petit établissement permettait largement cette création sans accroître véritablement l'activité. Ainsi, la direction régionale du groupe POPUM consciente du sous-effectif à Clim'chauff, et souhaitant plus généralement assurer la stratégie de développement des établissements du groupe, impose plus ou moins cette embauche.

La mission associée à l'emploi de chargé d'affaires à Clim'chauff consiste à concevoir techniquement des systèmes thermiques et à en assurer la mise en œuvre et le suivi de construction. Le chargé d'affaires gère ses chantiers dans leur intégralité (technique, achat, gestion du personnel, etc.). Ce poste requiert la qualification d'ingénieur en génie thermique.

1.1.4. Clémentine, nouvel entrant à Clim'chauff

Le nouvel entrant à Clim'chauff que nous nommons Clémentine, est âgée 29 ans. Elle est ingénieure en génie thermique. Elle dispose d'une expérience professionnelle assez importante. En effet, avant d'entrer à Clim'chauff, elle était responsable d'affaires dans un

groupe concurrent de POPUM sur la même zone géographique que Clim'chauff. Elle avait par ailleurs réalisé sa première expérience professionnelle en tant que chargée d'affaires au sein du groupe POPUM où elle était restée quatre années dans un établissement plus important situé sur une autre zone géographique. Elle avait quitté cet établissement et le groupe dans l'objectif de se rapprocher géographiquement de son conjoint.

Les ingénieurs en génie thermique sont relativement recherchés sur le marché du travail d'autant plus lorsqu'ils sont expérimentés comme Clémentine. Ainsi La jeune femme est immédiatement identifiée par la direction régionale du groupe POPUM comme une ressource à ne pas laisser passer, d'autant plus qu'elle connaît déjà très bien le groupe où elle a déjà fait la preuve de ses compétences.

Lorsque nous la rencontrons, Clémentine travaille à Clim'chauff depuis plus d'un an. Son projet avant d'entrer dans ce petit établissement était simplement de quitter son ancien entreprise en raison de la tension extrême de ses relations avec son supérieur hiérarchique, et de ses répercussions sur sa santé psychologique.

« Dans la boîte où j'étais avant, où je suis restée un an, c'était du harcèlement moral. »

[Nouvel entrant à Cim'chauff]

Clémentine ne recherchait pas activement un autre emploi, autrement dit elle n'a pas déposé de candidature à Clim'chauff, ni à POPUM. C'est un ancien collègue (conscient de son mal-être) qui a sollicité le directeur régional du groupe POPUM. Celui-ci après s'être renseigné sur Clémentine auprès du directeur de l'établissement de POPUM dans lequel elle avait travaillé, a mis en contact la jeune femme avec le directeur de Clim'chauff.

« Mon collègue qui s'était fait viré [de mon ancienne boîte] a été embauché à POPUM. Il est allé voir son nouveau chef [...] parce qu'il voyait que je n'avais pas le moral. [...] Le directeur régional de POPUM connaissait mon ancien chef de service à POPUM. Donc voilà, en fait je n'ai pas eu de preuve à faire, ils se sont renseignés et puis on m'a rapatriée ici. [...] Ce n'est pas moi en fait qui ai dit : « j'ai envie d'aller chez eux ». Ça s'est fait comme ça. »

[Nouvel entrant à Clim'chauff]

« Donc elle connaissait quelqu'un chez nous qui travaille dans une autre agence POPUM et qui a dit à mon chef qu'elle cherchait. Il m'a demandé de la voir. Et bien, j'ai dit oui. Donc je l'ai vu et puis après il l'a vu etc. Ca s'est fait comme ça. »

[Directeur de Clim'chauff]

Clémentine semble assez peu ambitieuse. En effet, malgré les opportunités d'évolution qu'offre le groupe à ses cadres, elle souhaite conserver son poste et rester dans ce petit établissement où elle se trouve très bien.

« Une envie professionnelle ? Non, pas spécialement. Une envie globale d'être heureux et que ça se passe bien. [...] Les évolutions [de carrière] de toute façon ça ne m'intéresse pas spécialement. »

[Nouvel entrant à Cim'chauff]

1.1.5. Les agents socialisateurs de Clémentine

Philippe cumule les fonctions de directeur de Clim'chauff et de responsable d'affaires. Il est âgé de quarante ans et n'est autre que le fils du créateur de l'entreprise. Il était chargé d'affaires lorsque l'entreprise était encore indépendante et que son père était à sa direction. Il a été nommé directeur de l'établissement par le groupe POPUM au moment du départ de son père. A cette date, l'entreprise avait déjà été rachetée depuis trois ans. Philippe se considère dans son établissement davantage comme un chargé d'affaires que comme un directeur. C'est uniquement avec les représentants du groupe POPUM extérieurs à son établissement qu'il endosse le rôle de directeur de Clim'chauff.

Pour finir, nous évoquons brièvement les autres agents socialisateurs de Clémentine :

- Sylvain, un ingénieur âgé de 38 ans, responsable d'affaires
- Rolland, un ingénieur de 45 ans, responsable d'affaires
- Sébastien, ingénieur et responsable d'affaires âgée de 27 ans, recruté plusieurs mois avant Clémentine
- Les chefs des trois chantiers pris en charge par Clémentine, ainsi que leurs équipes d'ouvriers

1.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff

Pour conclure sur la présentation du contexte des PSO à Clim'chauff, nous dressons un tableau récapitulatif des dimensions de ce contexte retenues dans notre modèle d'analyse.

Tableau 56 . Récapitulatif des dimensions du contexte des PSO à Clim'chauff

Caractéristiques de l'entreprise (contexte interne et externe)	Configuration de PE managériale insérée
	Culture non coopérative
	Entreprise en phase de milieu de vie dont l'expérience récente d'intégration d'un autre cadre est réussie
	Existence d'une méthode de travail spécifique à l'entreprise (« taper du poing sur la table » avec ses clients)
Caractéristiques de la recrue	Niveau de qualification et expériences de la recrue parfaitement adaptés aux exigences de son rôle-cible
	Salarié à durée indéterminée
Caractéristiques des membres en place	Connaissance de la recrue par le réseau de l'entreprise
	Connaissance du rôle-cible par les membres en place
	Disponibilité des membres en place pour la recrue

1.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff

Nous décrivons rapidement les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle à Clim'chauff.

1.2.1. L'actionnement du levier « activité des recrues »

Immédiatement après son entrée dans l'entreprise, Clémentine est directement positionnée en situation de travail normal. Autrement dit, le contenu du travail qui lui est confié et les attentes de performance qui lui sont adressées correspondent à celles de n'importe quel autre chargé d'affaires déjà en place à Clim'chauff.

« J'étais sur une affaire, c'est moi qui l'ai chiffrée et puis je lui ai passé le bébé, le premier jour. Une fois qu'elle avait posé sa pomme et son crayon, je lui ai dit : « voilà le dossier ». »

[Directeur de Clim'chauff]

En outre, on confie également à Clémentine une activité d'apprentissage pendant quelques heures. En effet, l'établissement a une technique commerciale qui lui est spécifique (et qui est d'ailleurs relativement atypique) et qui consiste à « taper du poing sur la table » avec les clients. Clémentine doit apprendre cette technique, elle accompagne donc un chargé d'affaires en situation de négociation commerciale et l'observe.

« Dans les autres boîtes où j'étais on avait plutôt tendance à dire toujours « amen » à ce que disaient les clients. [...] si on n'est pas d'accord et bien on n'est pas d'accord quoi. Donc on tape du point sur la table. Ça, ils me l'ont appris, je ne savais pas faire. [...] quand je suis arrivée, ils m'ont dit : « nous on a cette culture, il faut arriver à suivre ». [...] Pour apprendre à me faire respecter, le premier chantier, j'y suis allée avec Sylvain. Donc je l'ai toujours laissé parler, moi j'écoutais un peu comment il faisait et voilà. Et après toute seule. [...] En fait il fallait juste comprendre que ça peut passer quoi. Que les clients l'acceptent. »

[Nouvel entrant à Clim'chauff]

1.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »

A Clim'chauff, on observe une reconnaissance de la recrue dès son entrée. En effet, le groupe POPUM a confirmé l'adéquation des caractéristiques professionnelles de la recrue avec les exigences de professionnalisme et de productivité du bureau d'études.

« La vie privée des autres ça ne m'intéresse pas. Nous c'est boulot, boulot hein, tout le reste on s'en fiche... »

[Directeur de Clim'chauff]

Toutefois, il semblerait que ni Clim'chauff, ni groupe POP, n'ait mis en œuvre une pratique consistant à évaluer l'adéquation de l'identité de la recrue avec le système social lors de la phase de socialisation anticipée.

1.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

a. Les pratiques de l'établissement Clim'chauff

Lors de la phase de socialisation anticipée, dans le cadre de ses entretiens d'embauche, Clémentine est mise en relation avec un représentant du groupe POP et avec un représentant de ses pairs à Clim'chauff (en effet, comme l'illustre l'extrait d'entretien suivant, le directeur de Clim'chauff s'est présenté à Clémentine comme un « chargé d'affaires » et non comme son futur supérieur hiérarchique)

« J'ai eu un entretien avec M. Benoit qui est le responsable de Philippe [le DRH régional de POP]. Donc lui m'avait présenté l'entreprise à sa manière, comme il l'a voit. [...] Et puis après, Philippe a du me dire qu'ici lui est chargé d'affaires et qu'ils décident en groupe quoi. »

[Nouvel entrant, responsable d'affaire à Clim'chauff]

Par ailleurs, plusieurs semaines avant son entrée effective à Clim'chauff, Clémentine vient signer son contrat de travail. Le directeur organise alors un tour d'entreprise et un pot de bienvenue qui contribuent à mettre la jeune femme en relation avec une partie des membres de l'entreprise (le personnel du bureau d'études).

« [Le jour de la signature du contrat] Après il m'a présenté tout le monde. Oui, on a même bu un coup [rire]. »

[Nouvel entrant, responsable d'affaire à Clim'chauff]

Après son entrée, les réunions de travail avec les pairs permettent une mise en relation fréquente de la recrue avec ces derniers. La constitution d'équipes de travail sur un projet donné structure par ailleurs la mise en relation de Clémentine avec les membres du personnel de chantier (chefs de chantier et ouvriers). Enfin, l'organisation de pauses café quotidiennes au bureau favorise la mise en relation de Clémentine avec l'ensemble des membres présents au bureau.

b. Les pratiques du groupe POP

Le groupe POP organise un stage d'intégration destiné exclusivement aux nouveaux cadres recrutés dans l'année. Ce faisant le groupe POP, met en œuvre une pratique de mise en relation des recrues avec les autres recrues cadres, et avec les représentants des plus hauts niveaux hiérarchiques du groupe.

« Au niveau POPUM, elle a eu un stage [d'intégration] « Mickey » [[ton très ironique]]. C'est pendant deux jours avec les nouveaux cadres. C'est pour se connaître dans le groupe et ça ne sert à rien. Donc ça c'est ce qu'ils font au niveau POPUM vous voyez ? »

[Directeur de Clim'chauff]

c. Des pratiques de mises en relation recrue/groupe social distinctes en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues

Contrairement aux recrues cadres, les nouveaux entrants sur un emploi d'ouvrier de chantier n'ont qu'un seul entretien avec le directeur de Clim'chauff et ne réalisent pas de tour d'entreprise. Ainsi les ouvriers seront mis en relation uniquement avec le directeur au cours de leur période de socialisation anticipée.

« [Pour le recrutement d'un chargé d'affaire] en général, je le vois, on discute, après il voit le directeur régional. [...] Et après je le revois. Après oui/ non, non/ oui. Enfin souvent la deuxième fois, si je le revois c'est que c'est bon. [...] Les ouvriers, je les vois une fois et si ça passe on tente le coup. »

[Directeur de Clim'chauff]

En outre, les stages d'intégration, autrement dit, la pratique formalisée de mise en relation des recrues avec les membres de POP, est réservée aux cadres. Ainsi, les nouvelles recrues entrant sur des emplois d'ouvrier ou de chef de chantier à Clim'chauff ne bénéficient d'aucune mise en relation avec les membres de leur groupe extérieurs à leur établissement.

« Il n'y a quasiment jamais de relation entre les ouvriers et le groupe. Ah non, non, non, houlà ! »

[Directeur de Clim'chauff]

1.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information »

- **Regroupement d'informations**

Le groupe POP regroupe des informations identifiées comme utiles aux apprentissages et ajustements des recrues dans un livret d'accueil et dans une charte de déontologie.

« Il y a des tas de trucs écrits [pour les nouveaux entrants] chez POPUM, [...] Un livret d'accueil. Il y a même une charte de déontologie chez POP. »

[Directeur de Clim'chauff]

Par ailleurs, des informations jugées utiles par le groupe sont également regroupées dans un discours formaté énoncé par les représentants de la direction nationale de POP (discours prononcé lors des journées d'intégration des cadres et centré sur la culture et sur le fonctionnement du groupe).

« Les stages « Mickey » c'est du bourrage de crâne : « on est les plus forts, on est les meilleurs ! ». »

[Nouvel entrant à Clim'chauff]

- **Structuration d'un contenu d'information riche, varié et trié (rétention de certaines informations sur POP)**

La mise en relation de la recrue avec une grande variété d'agents socialisants avant son entrée dans l'entreprise (avec le directeur régional du groupe, le directeur de l'établissement, les membres du bureau d'études de l'établissement) et après cette entrée favorise la richesse du contenu d'information qui lui est transmis.

Par ailleurs, nous notons à Clim'chauff une pratique qui consiste à trier les informations transmises à la recrue. Il s'agit de ne pas transmettre certaines informations sur POP regroupées dans un livret d'accueil.

« Il y a des tas de trucs écrits [pour les nouveaux entrants] chez POPUM, mais je ne sais pas ? Les documents ont dû riper sur la poubelle ! Donc il faudrait qu'il me les redonne, je les ai perdus ! [...] Non, les gens qui travaillent ici n'y ont pas eu accès. Si, peut-être les cadres, chez « Mickey » [c'est-à-dire dans le cadre de leurs stages d'intégration]. »

[Directeur de Clim'chauff]

Cette pratique de rétention ne vise pas à défavoriser la socialisation organisationnelle des recrues, bien au contraire. En effet, pour apprendre et s'ajuster à l'établissement Clim'chauff, il est plus simple (au moins dans un premier temps) d'ignorer les caractéristiques du groupe POP.

1.2.5. L'actionnement du levier « stratégies des recrues »

a. Les pratiques influençant la stratégie de recherche d'information

i. Les pratiques influençant l'accès physique aux sources d'information

- **Le don de documents par les membres de Clim'chauff**

Les responsables d'affaires à Clim'chauff donnent des documents de travail à Clémentine qui lui permettent de mettre en œuvre une stratégie de recherche d'information par consultation de ces sources. De plus la centralisation informatique de documents de travail « modèles » favorise également le développement par la recrue de ce type de stratégie.

« En fait on a des devis qu'ils m'ont donnés quand moi j'avais des devis à faire. On reprend ça, ça fait un peu comme une petite bible. Depuis il y a une petite bible qui a été faite sur tout ce qui est courant. On la met à jour et comme ça tout le monde l'utilise en allant sur le serveur. Cela permet à tout le monde de chiffrer pareil. »

[Nouvel entrant, responsable d'affaires à Clim'chauff]

- **Le don de documents par le groupe POP**

Lors des stages d'intégration des cadres, le groupe POP donne également des documents qui permettent aux recrues de mettre en œuvre des stratégies d'acquisition d'information

par consultation de ces sources matérielles d'information. Il s'agit donc d'une pratique du groupe influençant la stratégie d'acquisition d'information des recrues. Toutefois cette pratique n'est mise en œuvre que dans le cas de l'intégration des cadres.

ii. Les pratiques réduisant le coût social associé à la consultation d'agents socialisants

- **L'attitude enthousiaste des agents socialisants dans le cadre de leur comportement de transmission d'information**

L'attitude enthousiaste des membres en place de Clim'chauff lors de leur transmission d'information minimise le coût social perçu associé à leur consultation, et favorise en retour le développement de stratégie de recherche d'information par la consultation de ces membres.

- **Consulter la recrue**

Le fait de consulter la recrue permet à celle-ci d'observer que la recherche d'information par consultation des autres membres de l'entreprise est la norme de l'établissement. Cette pratique minimise donc le coût social perçu associé à cette stratégie et favorise la consultation des sources interpersonnelles par la recrue.

« Ils me demandent des conseils sur Autocad ou alors sur « PDF creator ». Sylvain ça lui est arrivé de m'emmener sur un chantier et de me dire : « oui, tu ferais comment ? ». Pour voir si j'étais d'accord avec lui. [...] A chaque fois que j'ai une question, je vais les voir pour avoir un autre avis par rapport à ce que j'aurais fait. C'est vrai que c'est bien ça. C'est vrai qu'ici, il y a une entraide que je pense il n'y a pas ailleurs. »

[Nouvel entrant, responsable d'affaire à Clim'chauff]

b. Les pratiques favorisant la stratégie de modification de l'environnement

Clémentine organise son travail en s'appuyant sur les acquis de ses expériences antérieures. Elle utilise notamment des classeurs de couleurs pour classer ses dossiers. Il s'agit d'une innovation par rapport aux pratiques de classification des chargés d'affaires de l'établissement. Clémentine ne propose pas à ses pairs d'adopter sa technique d'organisation, mais ceux-ci observent cette innovation et finissent par l'adopter.

« Mais elle nous a même un peu intégrés parce qu'on lui a piqué plein d'idées. Ah oui ! Sur sa façon de ranger. »

[Dirigeant de Clim'chauff]

« Mais au début ils se moquaient un peu de moi parce que quand je suis arrivée, j'ai demandé plein de classeurs, j'avais un gros carton de classeurs. Ils n'utilisent

jamais de classeurs. Et puis maintenant ils font comme moi. [...] Ils ont établi une liste qui ressemble quasiment à ce que j'avais fait au début. »
[Nouvel entrant à Clim'chauff]

En adoptant une innovation suggérée par Clémentine, les membres de Clim'chauff incitent en retour la recrue à mettre en œuvre ou à proposer de nouvelles innovations. Il faut noter que l'éloignement entre la date d'entrée effective de Clémentine dans l'établissement et la date de notre enquête offre le recul nécessaire pour mettre en évidence l'adoption d'innovations proposées par le nouvel entrant.

*« [On a utilisé sa méthode de rangement au bout de] Six, huit mois. Dix mois ?
« Ah c'est bien ce qu'elle fait, on va faire pareil ». »*
[Dirigeant de Clim'chauff]

1.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »

Nous observons à Clim'chauff à la fois une transmission active des membres de l'établissement (c'est-à-dire une transmission verbale spontanée ou en réponse au questionnement de la recrue), et une transmission passive par l'exemplarité. En effet, Clémentine a dû apprendre à « taper du point sur la table » avec les clients de Clim'chauff pour s'ajuster à la culture de l'entreprise. Pour faciliter cet apprentissage, un chargé d'affaires s'est mis en scène et a volontairement adopté un comportement exemplaire devant Clémentine.

1.2.7. L'actionnement du levier « environnement »

L'entreprise et ses membres ne prennent pas l'initiative de modifier l'environnement interne par rapport à ce qu'il était avant l'entrée de la recrue dans l'objectif de favoriser son intégration. Toutefois, on peut considérer que l'adoption de nouvelles techniques ou méthodes de travail amenées par celle-ci, constitue une pratique informelle de modification de l'environnement. En effet, il s'agit d'une pratique non mise en œuvre dans l'objectif délibéré de favoriser l'intégration de la recrue, mais dans l'objectif d'enrichir les techniques de travail de l'entreprise. Toutefois, cette pratique contribue sensiblement à faciliter l'intégration de la recrue.

1.2.8. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff

L'enquête rétrospective à Clim'chauff nous permet d'analyser les PSO dans le cadre d'une intégration réussie puisque Clémentine est toujours présente dans l'entreprise plus d'un an

après son entrée. En outre, la jeune femme est engagée dans son entreprise, satisfaite de son travail et de son nouvel environnement. Elle est socialement très bien intégrée.

« Avec les gars du chantier, ça se passe bien aussi. Oui, Philippe au bout de trois mois m'a dit : « c'est bon, tu fais partie des meubles ». »

[Nouvel entrant à Clim'chauff]

L'enquête menée à Clim'chauff révèle la coexistence de pratiques de socialisation organisationnelle mises en œuvre au niveau de l'établissement Clim'chauff et de pratiques mises en œuvre au niveau du groupe POP (à l'échelon régional ou national). Ainsi, la plupart des leviers de socialisation sont actionnés à la fois par l'établissement et par le groupe POP (seuls deux levier de socialisation sont actionnés uniquement par l'établissement : la relation recrue/système social et la stratégie d'innovation de la recrue). Cette enquête révèle également une différenciation des pratiques de socialisation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des nouveaux entrants. Cette différenciation est instituée par le groupe POP et suivi par son établissement Clim'chauff. Ainsi, les pratiques de socialisation organisationnelle des nouveaux entrants ouvriers et des nouveaux entrants cadres, sont relativement différentes.

Enfin, l'enquête à Clim'chauff met en évidence trois nouvelles modalités d'actionnement des leviers de socialisation. D'abord, nous observons une pratique de rétention et de destruction de documents qui structure la stratégie de recherche d'informations des recrues. Ensuite, nous observons une nouvelle forme d'actionnement du levier « contenu d'information » avec une pratique de regroupement d'informations dans un discours formaté énoncé par les représentants de la direction nationale du groupe POP. Enfin, nous observons que la consultation des recrues par les agents socialisants est une pratique qui contribue en retour à favoriser la mise en œuvre de stratégies d'acquisition d'information par consultation des agents. Le tableau suivant récapitule le contenu des PSO identifiées à Clim'chauff.

Tableau 57 . Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff

Leviers de socialisation organisationnelle	Pratiques de socialisation organisationnelle pré-entrée	Pratiques de socialisation organisationnelle post entrée
<i>Activité des recrues</i>		<u>Pratique de Clim'chauff :</u> Confier à la recrue une activité de travail normale
<i>Relation recrues/système social</i>		<u>Pratique de Clim'chauff :</u> Reconnaissance de l'adéquation recrue/système social
<i>Relation recrue/groupe social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser plusieurs entretiens d'embauche avec le directeur régional des RH (représentant de la direction du groupe POP) et avec le directeur de Clim'chauff (représentant du groupe de pairs) - Organiser un tour d'entreprise - Organiser un pot de bienvenue 	<u>Pratique de Clim'chauff :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser des réunions de travail avec ses pairs - Constituer des équipes de travail avec le personnel de chantier <u>Pratique de POP :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser un stage d'intégration des nouvelles recrues cadres de tous les établissements de POP
<i>Contenu d'information transmise</i>	Mettre la recrue en relation avec une variété d'agents socialisants (structuration de la richesse du contenu d'information)	<u>Pratique de Clim'chauff :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre la recrue en relation avec une variété d'agents socialisants (structuration de la richesse du contenu d'information) - Détruire ou ne pas donner certaines informations sur POP <u>Pratique de POP :</u> Regrouper les informations visant à favoriser les apprentissages et ajustements relatifs au groupe POP (discours formaté des directeurs nationaux, documents destinés aux recrues (livret d'accueil, charte de déontologie))
<i>Stratégie de socialisation des recrues</i>		Pratiques favorisant la recherche d'informations par consultation des sources matérielles et interpersonnelles : <ul style="list-style-type: none"> - Pratiques favorisant l'accès physique aux sources matérielles : <ul style="list-style-type: none"> - <i>donner des sources matérielles</i> (<u>pratique de Clim'chauff et de POP</u>) - <i>centraliser des documents « modèles » sur informatique</i> (<u>pratique de Clim'chauff</u>) - Pratiques réduisant le coût social associé à la consultation des sources interpersonnelles : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Adopter une attitude enthousiaste et/ou naturelle lors de la transmission d'informations</i> (<u>pratique de Clim'chauff</u>) - <i>Consulter la recrue</i> (<u>pratique de Clim'chauff</u>)

	<i>Aucune pratique favorisant la recherche d'informations de la recrue par observation</i>	
		<u>Pratique de Clim'chauff :</u> Pratiques favorisant la stratégie d'innovation des recrues : - adopter une proposition d'innovation de la recrue
	<i>Aucune pratique favorisant la recherche d'informations de la recrue par expérimentation</i>	
Modes de transmission d'information par les agents socialisants	Transmettre activement l'information (verbalement) de manière non organisée (informer la recrue spontanément, ou en réponse à ses questions) (<u>pratique de Clim'chauff et de POP</u>)	- Transmettre activement l'information (verbalement) de manière non organisée (informer la recrue spontanément, ou en réponse à ses questions, ou encore sous forme de correction d'erreur) (<u>pratique de Clim'chauff</u>) - Transmettre passivement l'information par l'exemplarité (<u>pratique de Clim'chauff</u>)
Environnement	<i>Aucune pratique de modification de l'environnement</i>	Pratique informelle de modification des méthodes et techniques de travail suivant les propositions de la recrue

1.3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff

Conformément à notre modèle d'analyse, nous tentons de dégager les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff.

1.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

a. L'influence du contexte sur le contenu des PSO

i. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue

A Clim'chauff, la pratique consistant à confier à la recrue une activité de travail normal découle de la très bonne adéquation des qualifications, spécialisations et expériences antérieures de celle-ci avec les exigences de son rôle-cible. En effet, les membres de l'entreprise peuvent lui confier sans risque un contenu de travail et des objectifs de performance et de résultat correspondant à ceux d'un chargé d'affaires opérationnel. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une pratique consistant à positionner la recrue en situation d'apprentissage, découle de l'existence de méthodes de travail tout à fait spécifiques à l'établissement qui doivent lui être transmises (il s'agit d'apprendre à « taper du poing sur la table » avec les clients, pratique commerciale relativement hétérodoxe dans le métier).

ii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social

A Clim'chauff, il apparaît que les pratiques de mise en relation des recrues avec le système social sont différentes en fonction du collectif de travail dans lequel s'insère le nouvel entrant (collectif du bureau d'études ou du chantier). Tout se passe comme si deux systèmes sociaux coexistaient dans ce petit établissement (voire même trois systèmes si l'on ajoute celui du groupe POP). Dans le cadre de l'intégration de la nouvelle ingénieure à Clim'chauff, nous observons la mise en relation de celle-ci avec le système social du bureau d'études qui valorise le professionnalisme. L'absence de pratique d'évaluation de l'adéquation de l'identité de la recrue avec ce système s'explique, selon nous, par le fait que les membres de l'établissement Clim'chauff et du groupe POP disposent d'une bonne connaissance du professionnalisme et des compétences de la jeune femme avant même son entrée dans l'entreprise. Ainsi l'évaluation de cette adéquation est à peu près inutile.

iii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues

La pratique consistant à adopter les propositions d'innovation de la recrue s'explique d'abord par la grande adaptation des qualifications, spécialisations et expériences de celle-ci avec les exigences de son rôle-cible.

En outre, la mise en œuvre de cette pratique est également liée à la configuration managériale de la PE, à la structure hiérarchisée qui en découle et au positionnement de la recrue dans cette structure. En effet, les chargés d'affaires (et notamment la recrue) se situent tous sur la même ligne hiérarchique (y compris le directeur d'établissement qui assure uniquement un rôle de coordinateur des différents ingénieurs chargés d'affaires) placée au sommet de la pyramide hiérarchique de Clim'chauff. Or dans une configuration de PE managériale, seuls les individus cadres, positionnés en haut de la structure hiérarchique sont en mesure de proposer des innovations. Ainsi, la mise en œuvre de pratiques favorisant les propositions d'innovation par une recrue chargée d'affaires y est cohérente. Dans cette PE, nous n'observons pas l'intégration d'un nouvel entrant ouvrier. Toutefois la segmentation des pratiques de RH et du traitement des salariés en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle transparait largement dans le discours des membres de l'entreprise que nous avons interrogés. On peut donc penser que la mise en œuvre de pratiques favorisant les stratégies d'innovation des nouvelles recrues travaillant sur les chantiers est inexistante (ou au contraire que la pratique tend à décourager ce type de stratégie des recrues).

iv. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social

La pratique très formalisée consistant à organiser des stages d'intégration, mise en œuvre par le groupe POP, est étroitement liée à la configuration managériale de cette PE et à la taille importante du groupe. En effet cette taille engendre le besoin de fédérer un minimum ses membres. On a noté l'absence de pratique de stage d'intégration pour les non-cadres, autrement dit, l'existence d'une segmentation des pratiques de socialisation organisationnelle de POP en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des salariés. De même, à Clim'chauff, la présentation officielle de la recrue par un tour du bureau d'études et l'organisation de loisirs (pot de bienvenue) sont des pratiques exclusivement mises en œuvre pour les recrues cadres.

v. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'informations

La formalisation de l'échange d'informations par le groupe POP (conception d'un livret d'accueil, discours formaté de la direction nationale lors du stage d'intégration) est directement liée à la configuration de PE managériale de Clim'chauff.

Par ailleurs, à Clim'chauff la pratique consistant à la rétention et à la destruction des supports d'informations destinés aux recrues produits par le groupe POP, est liée à la volonté de préserver l'indépendance culturelle du petit établissement. Cette volonté découle directement de la configuration managériale insérée de la PE et de l'intégration incomplète de Clim'chauff dans le groupe POP.

S'agissant des pratiques favorisant le développement de stratégie de recherche d'informations des recrues (dons de documents, consultation de la recrue etc.), elles sont liées au fait que recherche et transmission d'informations constituent les normes de communication de tous les chargés d'études de l'établissement. Ces pratiques sont en outre favorisées par le positionnement de tous les chargés d'affaires au sommet de la hiérarchie du petit établissement. En effet, dans ce contexte les objectifs de promotions internes n'obstruent pas les échanges entre les membres du bureau d'études.

Enfin, la consultation de la recrue par les membres en place constitue une autre pratique qui favorise l'échange d'information, elle-même influencée par la très bonne adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible.

b. l'influence du contenu des PSO sur le contexte

A Clim'chauff, l'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible ne peut pas évoluer de manière très significative au cours de sa période d'intégration car elle est déjà très grande. Toutefois, la pratique d'apprentissage contribue à faire évoluer sensiblement les connaissances de la recrue à l'égard des techniques de travail spécifiques au petit établissement.

1.3.2. Les interrelations entre contenu des PSO et le processus de leur élaboration

a. L'influence du contenu des PSO sur le processus

En dehors des PSO consistant à actionner le levier « stratégie des recrues », qui par définition influencent le processus, nous observons d'autres PSO agissant sur les actions et interactions des recrues. Ainsi, on peut penser que la pratique d'apprentissage contribue à modifier sa stratégie de recherche d'information (elle favorise notamment le développement d'une stratégie de recherche d'information par observation). Par ailleurs, la mise en relation sociale de la recrue par constitution d'équipes de travail (avec le personnel

de chantier) favorise sa stratégie de recherche d'information auprès de ces équipiers car l'objectif d'assurer la réussite de leur collaboration légitime leur consultation.

b. L'influence du processus des PSO sur leur contenu

Il semble qu'à Clim'chauff, les stratégies de la recrue n'influencent pas directement le contenu des pratiques.

1.3.3. Les interrelations entre contexte et processus des PSO

a. L'influence du contexte sur le processus des PSO

Le contexte individuel et plus précisément la très grande adéquation des compétences de Clémentine aux exigences de son rôle-cible, favorise sa mise en œuvre de stratégie d'innovation. En effet, ses expériences professionnelles antérieures lui permettent de comparer son nouvel environnement à des environnements professionnels connus. Certains éléments du nouvel environnement peuvent être alors considérés par la recrue comme relativement moins efficaces pour la réalisation de son travail et constituer des objets d'innovations. Par ailleurs, cette grande adéquation influence également sans doute sa stratégie de recherche d'information, car son besoin en informations utiles pour endosser son rôle de manière opérationnelle est relativement limité.

b. L'influence du processus des PSO sur le contexte

Les stratégies de recherche d'information par observation contribuent à moduler les connaissances des techniques de travail spécifiques au petit établissement (« taper du poing sur la table » avec les clients). Les stratégies de recherche d'information de la recrue influence donc le contexte individuel des PSO.

Par ailleurs les stratégies d'innovation de Clémentine sont acceptées par les membres en place et contribuent à faire évoluer leurs méthodes de travail, c'est-à-dire à faire évoluer un élément du contexte organisationnel des PSO que nous n'avions pas retenu dans notre modèle d'analyse.

2. Le cas Archi'tek

2.1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek

2.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE d'Archi'tek

Archi'tek est un cabinet d'architecture en nom propre, dont le chiffre d'affaires s'élève à environ 600 000 € pour l'année 2006. Il a été créé en 1992 par son actuel dirigeant, associé à trois autres architectes qui ne font plus partie de l'entreprise. Le cabinet compte cinq membres (le dirigeant, trois architectes collaborateurs et une secrétaire). Son activité principale est l'architecture du patrimoine ; il réalise des études d'urbanisme dans des centres villes « anciens » dans l'objectif de sauvegarder et de réhabiliter leur patrimoine architectural. Il a également une activité plus annexe d'architecture contemporaine.

Depuis sa création, l'entreprise a connu un développement en « dents de scie », mais l'environnement économique actuel et la réputation de son dirigeant (qui s'est progressivement développée en quinze ans) sont aujourd'hui relativement favorables au développement de son activité. Par ailleurs, avec son activité d'architecture du patrimoine, le cabinet se positionne sur une niche de marché relativement peu concurrencée. La compétitivité du cabinet sur ce marché est directement liée à ses réalisations antérieures qui contribuent à façonner sa réputation. Les ressources clés de l'entreprise correspondent aux connaissances et aux capacités de l'architecte et de ses collaborateurs, développées au fil de l'exercice de leur profession.

L'activité d'architecture est fermée, réservée à la profession libérale d'architecte.

Les caractéristiques du marché et de la stratégie d'Archi'tek permettent d'identifier l'entreprise comme une PE à configuration « professionnelle libérale » [Trouvé (2003)]. Dans le tableau suivant, nous comparons les caractéristiques d'Archi'tek aux dimensions de cette configuration telles qu'elles sont présentées par Letowski et Trouvé (2004) et par Trouvé (2003).

Tableau 58 . Archi'tek: une PE professionnelle libérale

Dimensions distinctives des configurations de PE	Spécificité des PE professionnelle <i>D'après Trouvé (2003) et Letowski et Trouvé (2004)</i>	Caractéristiques d'Archi'tek
Le marché de l'entreprise	Profession libérale et fermée	L'accès à la profession impose le diplôme d'une école d'architecture et l'inscription à l'ordre des architectes. La profession d'architecte du patrimoine impose de manière complémentaire le diplôme de l'Ecole de Chaillot.
Stratégie de l'entreprise	Réticence à la notion d'entreprise et aux démarches commerciales <i>(Proche en ce sens de la configuration patrimoniale traditionnelle)</i>	Le dirigeant d'Archi'tek méprise l'idée de réaliser des activités commerciales ou des activités de management des ressources humaines. Il est réticent à la notion de gestion stratégique de l'entreprise et préfère l'idée d'une gestion moins rationalisée, plus passionnée. « <i>Ce n'est pas une réflexion froide et raisonnée, c'est plutôt une envie... C'est l'avantage du métier que je fais c'est que je peux un petit peu suivre ce que j'ai envie de faire. [...] Je pourrais passer mon temps à faire du commercial, ce que je ne fais pas. Vous voyez ce que je veux dire ? Me montrer, mettre mon petit costume, mon petit cartable... avoir des fonctions de commercial, de celui qui va décrocher... qui va générer le chiffre d'affaires. [...] Non, en augmentant le salaire d'Archibald, je ne cherche pas forcément à le motiver. Je pense que la motivation principale du boulot, elle est dans l'intérêt qu'il a en lui-même, dans la qualité des relations qu'il peut y avoir entre les gens du cabinet.</i> » [Dirigeant d'Archi'tek]
	Le caractère professionnalisé du travail repose moins sur des savoirs standardisés que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre.	Les compétences d'architectes s'acquièrent à travers l'expérience de problèmes à résoudre. « <i>Non, quand on sort de l'école, on n'est pas autonome. [...] On sait normalement dessiner, exprimer des choses dans un dessin [...]. Après il y a un développement des qualités de vision de l'espace, des différentes qualités de représentation qui vont évoluer.</i> » [Dirigeant d'Archi'tek]
	Savoirs reconnus par la communauté professionnelle d'appartenance	Les savoirs disponibles au cabinet sont reconnus par la communauté des architectes « <i>Le critère principal de sélection des cabinets d'architectes dans un appel d'offre, ce sont les références que l'on a dans le même domaine. Ce qui pose problème à tous les jeunes qui s'installent puisque par définition, ils n'ont pas de référence dans un domaine donné.</i> » [Dirigeant d'Archi'tek]

Archi'tek connaît un nouveau dynamisme économique lié à son récent objectif de développement qualité qui se traduit d'abord par une évolution vers une structure d'emploi stable. En effet, jusqu'à présent les salariés étaient embauchés sur des contrats de travail temporaires dont la durée correspondait à celle des projets d'architecture engagés. La taille de l'entreprise et sa structure variaient donc d'une période à l'autre en fonction du nombre et de l'importance des projets en cours⁵⁰. Depuis deux ans le cabinet embauche ses collaborateurs sur des contrats à durée indéterminées dans l'objectif de bénéficier à terme du développement de leurs compétences. Par ailleurs, la stabilité de la structure d'emploi évite les problèmes d'organisation liés à la mauvaise appréciation de la durée des projets entrepris. Enfin, c'est aussi le moyen pour le dirigeant de se consacrer lui-même davantage à la qualité de son travail et de limiter la supervision du travail de ses collaborateurs (l'origine de ce changement interne est d'ailleurs lié à un besoin personnel du dirigeant, véritablement lassé d'expliquer et d'organiser le travail de ses collaborateurs).

L'objectif de développement qualité se traduit enfin par l'acquisition d'une charte graphique et par l'emménagement dans de nouveaux locaux, plus grands et plus adaptés à la taille désormais permanente de l'entreprise.

Ainsi, le cabinet compte actuellement quatre salariés en CDI, dont deux embauchés au cours du dernier semestre 2007. Trois d'entre eux sont des architectes diplômés de l'école d'architecture locale, le quatrième est une secrétaire.

2.1.2. La culture de l'entreprise Archi'tek

Le dirigeant d'Archi'tek a la responsabilité de tous les projets. Il endosse l'activité de création, prend les décisions techniques (il définit les principes généraux et les détails de chaque projet d'architecture) et assure la partie la plus importantes des relations extérieures (la définition des projets avec les clients et le montage des équipes de chantier).

Chaque architecte collaborateur est chargé personnellement d'un projet sous la responsabilité du dirigeant. Par ailleurs, un travail collectif entre les différents architectes collaborateurs se met en place de manière informelle lors des périodes sensibles de rendu de projet, ou de manière formelle sur les projets de grande ampleur (par exemple, au moment de notre enquête, le cabinet est maître d'œuvre d'un important projet de sauvegarde du patrimoine d'une petite ville qui nécessite la collaboration formelle de tous les architectes collaborateurs).

⁵⁰ Les salariés étaient exclusivement de jeunes architectes, pas suffisamment expérimentés pour être installés à leur compte ou prétendre aux emplois de responsables de projets dans les plus grands cabinets.

Le dirigeant ne prévoit pas de renoncer à ses prérogatives en matière d'activité et de responsabilité. Ainsi, les architectes collaborateurs du cabinet ne sont pas et ne seront jamais responsables de projets. En effet la structure et l'activité du cabinet ne sont pas suffisamment importantes pour introduire ce maillon supplémentaire dans la structure des emplois. Aussi, les architectes collaborateurs sont dans une situation de relative surqualification. En effet, ils sont tous diplômés d'école d'architecture et peuvent prétendre à ce titre aux responsabilités et activités associées à la fonction de responsable de projet. Les responsabilités et activités associées à la fonction d'architecte collaborateur correspondent à un niveau de qualification moindre (d'après le dirigeant certaines formations délivrent un diplôme de niveau bac+3 correspondant plus justement aux fonctions de « simple » collaborateur en architecture). Cette situation de surqualification est relativement répandue dans les cabinets d'architecture et concerne beaucoup d'architectes en début de carrière.

« C'est-à-dire que tous ceux qui travaillent dans la pièce d'à côté sont architectes, diplômés de l'école d'architecture. Mais de fait l'emploi qu'ils occupent ne sont pas des emplois d'architectes [...] Et de fait dans la plupart des cabinets d'architecture, les collaborateurs d'architectes ont le diplôme d'architecte, alors que leur travail et responsabilités ne sont pas ceux d'un d'architecte. »

[Dirigeant d'Archi'tek]

Dès lors, pour endosser les responsabilités et activités adaptés à leur qualification, les actuels architectes collaborateurs devront quitter l'entreprise pour s'installer à leur compte, ou intégrer un cabinet d'architecture plus grand. La seule évolution du travail des salariés de l'entreprise est liée à la très grande variété des projets en architecture du patrimoine.

Dirigeant et salariés sont conscients des limites d'évolution professionnelle qu'offre Archi'tek et de ses conséquences sur l'horizon temporel limité de leur relation d'emploi.

Pour finir, il faut souligner que le salaire des architectes collaborateurs de l'entreprise correspond grossièrement au salaire moyen pratiqué par les cabinets d'architectures locaux.

2.1.3. L'emploi et le rôle du nouvel entrant

La maîtrise d'œuvre d'un projet important de sauvegarde du patrimoine d'une petite ville française impose à Archi'tek de créer un poste supplémentaire de collaborateur. Archi'tek ne connaît pas vraiment de difficulté de recrutement car le marché du travail professionnel est relativement bien fourni en jeunes architectes.

Le nouvel entrant est embauché en CDI. Comme tout architecte collaborateur, il n'a pas la responsabilité des projets d'architecture sur lesquels il travaille et ses tâches de créations

sont relativement limitées. En revanche, il est le seul collaborateur du cabinet à réaliser le suivi des chantiers (y compris ceux des projets dont il n'a pas la charge). En effet, le dirigeant souhaitait déléguer une partie de son travail de « relation extérieure » qui le lasse et le nouvel entrant était le seul intéressé par la prise en charge de ce type d'activité.

2.1.4. Archibald, nouvel entrant à Archi'tek

Archibald est un jeune homme âgé de 27 ans. Il vient d'être diplômé d'une école d'architecture lorsqu'il entre à Archi'tek. Il a, par ailleurs, une petite expérience professionnelle puisqu'il a travaillé deux étés consécutifs dans un cabinet d'architecture (non spécialisé en architecture du patrimoine), où il a par ailleurs réalisé un stage de six mois dans le cadre de son diplôme. Dans cet autre cabinet, le jeune homme était chargé des activités de secrétariat en plus de ses collaborations sur les projets d'architecture.

Archibald est un garçon ouvert, dynamique (il dirigeait l'association sportive de l'école d'architecture), très à l'aise (il instaure immédiatement et spontanément le tutoiement lors de notre rencontre).

Le jeune homme a depuis son enfance une véritable vocation pour la maîtrise d'œuvre qu'il dit avoir choisi sciemment.

« Je le savais avant d'entrer à l'école que 50% des architectes installés touchent le Smic »

[Nouvel entrant à Archi'tek]

Il a passé son diplôme avec une spécialisation en architecture du patrimoine et souhaitait travailler dans un cabinet d'architecture du patrimoine. Son emploi actuel correspond donc assez bien à ses projets avant d'entrer dans l'entreprise. A ce moment là, il projetait éventuellement de suivre les cours de l'École de Chaillot, seule formation pour accéder au titre d'architecte du patrimoine. Mais au fil des mois son projet évolue car ses le dirigeant, lui-même issu de cette école, lui explique l'impossibilité de suivre cette formation en travaillant à temps plein ou à temps partiel. Ne pouvant pas financièrement se permettre de réduire son temps de travail, Archibald renonce à ce projet. Mais soucieux de ne pouvoir mobiliser l'ensemble de ses compétences et déçu de ne pas utiliser suffisamment son esprit créatif, il se tourne vers un autre projet : la création rapide d'une micro entreprise sur son temps libre. En effet, peu de temps avant notre entretien, son ancien patron lui propose de lui déléguer certains projets et il envisage de répondre favorablement à cette proposition.

Au moment où nous rencontrons le jeune homme, il occupe son emploi dans le cabinet depuis dix mois et sa période d'essai est terminée depuis huit mois.

2.1.5. Les agents socialisants d'Archibald

Quatre agents socialisants structurent le processus d'intégration d'Archibald. D'abord deux jeunes architectes employées en CDI comme architectes collaborateurs. Il s'agit de deux jeunes femmes de moins de trente ans que nous nommons Charline et Maryline. La première a été embauchée deux mois avant Archibald, la seconde un an plus tôt. Leurs bureaux sont côte à côte, situés en face de celui d'Archibald. Elles écoutent de la musique en travaillant et rient beaucoup entre elles. Elles occupent très exactement les mêmes fonctions qu'Archibald. Parmi les agents socialisants, se trouve également Anne-Lise, une jeune femme de trente ans secrétaire-comptable. Enfin, Nikolai, le dirigeant du cabinet, architecte du patrimoine (diplômé de l'école des monuments historiques) est âgé de quarante trois ans.

2.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek

Pour conclure sur la présentation du contexte des pratiques de socialisation à Archi'tek, nous dressons un tableau récapitulatif des principales dimensions retenues dans notre modèle d'analyse (chapitre 3).

Tableau 59 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs

Caractéristiques de l'entreprise (contexte interne et externe)	Configuration de PE professionnelle libérale
	Culture non coopérative
	Entreprise en phase de milieu de vie ayant eu des expériences d'intégration récentes réussies
	Pas d'outil, techniques ou méthodes de travail spécifiques à l'entreprise
Caractéristiques de la recrue	Niveau de qualification de la recrue adapté aux exigences de son rôle-cible
	Niveau d'expérience relativement limité pour répondre à ces exigences (jeunes diplômés)
	Salarié à durée indéterminée
Caractéristique des membres en place	- Non connaissance de la recrue par les membres en place
	- Bonne connaissance du rôle-cible par les membres en place
	Disponibilité des membres en place pour la recrue

2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek

Nous décrivons les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle dans le cadre de l'intégration d'Archibald à Archi'tek.

2.2.1. L'actionnement du levier « activité des recrues »

a. Une activité de travail quasi-normale

Le jour de son arrivée à Archi'tek, on confie à Archibald une activité de travail dont le contenu correspond à celui de n'importe quel architecte collaborateur déjà en place. De même, les attentes en matière de performance de travail sont correspondent à peu près à celles des autres architectes collaborateurs.

« Il a commencé directement par bosser quoi. [...] il n'y a pas de... on est jeté dans l'eau froide directement. [...] Il n'y a pas tellement eu d'évolution de son travail ou de ses responsabilités. Ca a été d'entrée de jeu en fait. »

[Dirigeant d'Archi'tek]

b. La mise en activité d'apprentissage

Lors de sa première journée de travail, on confie pendant quelques heures à Archibald une activité d'apprentissage (la secrétaire lui explique notamment le fonctionnement du matériel utilisé collectivement par les membres du cabinet). Ainsi, on n'attend pas de lui qu'il soit immédiatement productif pour l'entreprise, mais simplement qu'il développe ses connaissances personnelles.

« Le premier jour, il m'a dit : « bon et bien dès que Marilyne est là, elle va te montrer la reprographie, les trucs comme ça ».

[Nouvel entrant à Archi'tek]

Par ailleurs, dans le cadre de son travail de suivi des chantiers, on confie également à Archibald une activité d'apprentissage. En effet, le dirigeant lui demande de l'accompagner sur les chantiers sans attendre un apport de valeur ajoutée de sa part, mais le développement de ses connaissances personnelles.

« Et il m'a emmené directement avec lui sur les chantiers. [...] Il me dit je vais t'emmener comme ça tu va pouvoir voir comment on gère une réunion de chantier [...] tu vas pouvoir t'imprégner et après tu me remplaceras sur les prochaines réunions ». »

[Nouvel entrant à Archi'tek]

Ainsi, dans le cadre des suivis de chantier la pratique consistant à confier à la recrue une activité d'apprentissage se répétera à plusieurs reprises, puis Archibald se verra confier une activité de travail « normal ».

« La première journée, on a fait deux réunions de chantier. [...] Après j'y suis encore allé un peu avec lui. Et après c'était moi qui y allais seul. »

[Nouvel entrant à Archi'tek]

2.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »

L'appartenance à l'ordre des architectes assure une reconnaissance immédiate des recrues et une responsabilisation importante des individus. Cette reconnaissance *a priori* et systématique est explicitée par le dirigeant du cabinet dès la phase de socialisation anticipée du jeune homme.

« Dans mon ancien cabinet d'architecte, c'était différent parce que je n'étais pas encore diplômé en architecture. Donc ce n'était pas la même heu...enfin, je ne sais pas comment dire...je n'avais peut-être pas la même considération de mon ancien boss. Le jour de l'embauche Nikolai m'a dit : « bon, on se tutoie parce qu'on a le même diplôme. » Même si dans le cabinet d'archi, il y a le patron et puis il y a les autres. « On ne va pas se vouvoyer, on le même diplôme, on est confrère, on est d'égal à égal ». Avant je n'étais qu'étudiant en architecture. Maintenant je sais que si je revenais dans mon ancienne agence, et bien ce serait d'égal à égal. »

Ainsi à Archi'tek, une pratique de reconnaissance *a priori* et systématique de l'identité de la recrue est mise en œuvre dès la période de socialisation anticipée. Autrement dit, il n'y a pas d'évaluation de l'adéquation de la recrue au système social, son diplôme d'architecte constituant un signal d'adéquation suffisant.

2.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »

Lors de sa phase de socialisation anticipée, Archibald est mis en relation avec le dirigeant d'Archi'tek dans le cadre d'un entretien d'embauche. Après son entrée dans le cabinet, la constitution d'équipes de travail constitue une autre pratique qui favorise la mise en relation de la recrue avec ses pairs et avec le dirigeant.

L'organisation de pauses déjeuner, rassemblant tous les membres du cabinet en dehors du dirigeant, constitue également une pratique de mise en relation de la recrue avec les salariés d'Archi'tek. La non-présence du dirigeant est délibérée, son objectif étant d'asseoir sa position supérieure dans l'entreprise.

« Ils mangent sur place tous ensemble. Moi je ne mange pas avec eux. [...] C'est tout à fait volontaire, absolument [...] dans la mesure où je ne tiens pas à être quelqu'un de très, très proche. C'est aussi pour maintenir un peu de...pas de hiérarchie mais de... »

[Dirigeant d'Archi'tek]

2.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information »

A Archi'tek, nous n'observons aucune pratique visant à structurer le contenu d'information transmis. Au contraire, le dirigeant insiste à de nombreuses reprises pour signifier que les discussions sont informelles et que rien dans la transmission d'information n'est rationalisé, mais plutôt non réfléchi, non prémédité. Ce discours n'est pas surprenant

venant du dirigeant d'une PE à configuration professionnelle libérale où il existe une réticence à la notion d'entreprise.

« [L'intégration], on fait ça finalement au petit bonheur la chance. [...] Il n'y a pas de stratégie particulière là-dedans et je trouve que ça marche assez bien. [...] ce qui est important est dans l'informel. [...] ce sont des tas de choses qui existent un peu comme ça dans le... voilà, des discussions très informelles. [...] Le fait que je laisse un peu plus faire... je ne dis jamais finalement si c'est bien ou c'est mal. Si, ça m'arrive de dire « c'est bien » mais... [...] j'essaie de ressentir les choses »

[Dirigeant d'Archi'tek]

2.2.5. L'actionnement des stratégies des recrues

a. Les pratiques encourageant la stratégie de recherche d'information par consultation des sources matérielles et interpersonnelles

i. Faciliter l'accès physique aux sources interpersonnelles

Le positionnement d'Archibald dans l'espace de travail à proximité de ses pairs, favorise sa stratégie de recherche d'information par leur consultation. En effet, il travaille dans un petit open-space, en vis-à-vis avec les deux autres architectes collaborateurs ce qui lui permet de les interpeller facilement.

ii. Faciliter l'accès physique aux sources matérielles

Une bibliothèque collective centralise certaines sources matérielles d'information (comme un dictionnaire du bâtiment, des ouvrages d'architecture du patrimoine) et facilite ainsi la mise en œuvre d'une stratégie de recherche d'information par consultation de ces sources.

« Dans la bibliothèque, on a un dictionnaire du bâtiment. Sur l'analyse historique d'une ville au 16^{ème} siècle, il y a des termes qui ont complètement disparu donc heu...et bien dictionnaire [...] On a aussi des ouvrages sur les termes plus spécifiques à l'architecture ancienne, on a le vocabulaire Pérouse. »

[Dirigeant d'Archi'tek]

Il faut noter que les ouvrages présents dans la bibliothèque sont connus des étudiants en architecture. Ainsi les autres membres du cabinet n'ont pas à guider Archibald pour identifier les sources utiles à ses ajustements.

iii. Réduire le coût social perçu associé à la consultation d'agents socialisants

Nous ne relevons aucune action particulière qui réduisent le coût social perçu associé à la consultation des membres d'Archi'tek.

b. Les pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation

Le positionnement d'Archibald dans l'espace de travail favorise sa stratégie de recherche d'information par observation des membres en place. En effet, le vis-à-vis avec les deux autres architectes collaborateurs lui permet de les observer facilement. Toutefois, l'observation est une stratégie assez peu efficace pour obtenir des informations sur son travail car dans les faits tout se passe sur les planches à dessins.

c. Les pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie d'innovation de la recrue

A Archi'tek, nous n'observons aucune pratique favorisant la mise en œuvre de stratégie d'innovation de la recrue.

2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »

a. La transmission active d'information

A Archi'tek, la transmission d'information par les membres en place de l'entreprise n'est pas organisée dans un objectif pédagogique, mais se réalise de manière non structurée soit en réponse à un questionnement du nouvel entrant, soit suite au constat d'une erreur ou maladresse de sa part, soit spontanément.

b. La transmission passive d'information par l'exemplarité

Dans le cadre de l'activité de suivi de chantier, le dirigeant d'Archi'tek se met en scène et adopte un comportement exemplaire en présence d'Archibald. Il sait qu'Archibald est sensé l'observer dans l'objectif d'apprendre et de s'ajuster à cette activité nouvelle pour lui. Ainsi, la transmission passive d'information fait partie des PSO d'Archi'tek.

2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »

A Archi'tek, nous n'observons aucune pratique consistant à modifier l'environnement de la recrue dans l'objectif délibéré de favoriser son intégration.

2.2.8. Conclusion sur les pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek

L'étude rétrospective à Archi'tek, nous permet d'observer les PSO dans le cas d'une intégration réussie puisqu'un an après son entrée, Archibald est toujours en poste dans le cabinet. Toutefois, cette réussite est relative. En effet, le jeune homme n'est pas totalement satisfait de son travail car il souhaiterait avoir plus de responsabilités et avoir accès à plus

de tâches de création. Il n'envisage pas de rester à moyen terme dans l'entreprise. Dès la fin de sa première année à Archi'tek, il prévoit d'ailleurs de créer une micro entreprise sur son temps libre. L'enquête rétrospective à Archi'tek ne permet pas de mettre en évidence de nouvelles modalités d'actionnement des pratiques de socialisation organisationnelle (nous notons ici une certaine saturation des données). Toutefois, cette enquête devrait nous permettre d'enrichir notre compréhension des liens entre les PSO et leur contexte, car le contexte à Archi'tek, présente des singularités notables : une configuration de PE de type professionnelle libérale⁵¹ et la surqualification de la recrue.

Le tableau suivant récapitule le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek.

⁵¹ Nous rappelons que Coop et Bois-Métal ont été identifiées comme des PE à configuration professionnelle flexible.

Tableau 60 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek

Leviers de socialisation organisationnelle	Pratiques de socialisation organisationnelle pré-entrée	Pratiques de socialisation organisationnelle post entrée	
Activité des recrues		Confier à la recrue une activité de travail quasi-normale	Confier à la recrue une activité d'apprentissage (suivi de chantier)
Relation recrues/système social	Reconnaître a priori et systématiquement l'adéquation de la recrue avec le système social de l'entreprise		
Relation recrue/groupe social	Organiser un entretien d'embauche avec le dirigeant	- Constituer des équipes de travail associant la recrue - Organiser des pauses déjeuners associant la recrue	
Contenu d'information transmise	Pas de pratiques structurant le contenu d'information transmis à la recrue		
Stratégie de socialisation des recrues		Favoriser la recherche d'information par consultation des sources matérielles et interpersonnelles <ul style="list-style-type: none">▪ Favoriser l'accès physique aux sources matérielles - centraliser les sources matérielles dans une bibliothèque▪ Favoriser l'accès physique aux sources interpersonnelles - positionner la recrue dans l'espace à proximité des sources interpersonnelles	
		Favoriser la recherche d'information par observation : - Positionner la recrue dans l'espace	
	Aucune pratique mise en œuvre pour favoriser la stratégie d'innovation de la recrue		
	Aucune pratique favorisant l'acquisition d'information de la recrue par expérimentation		
Modes de transmission d'information par les agents socialisants	Transmettre activement (verbalement) l'information de manière non organisée (informer la recrue spontanément, ou en réponse aux questions, ou sous forme de correction)	- Transmettre activement (verbalement) l'information de manière non organisée (informer la recrue spontanément, ou en réponse aux questions, ou sous forme de correction) - Transmettre passivement l'information par l'exemplarité	
Environnement	Aucune pratique de modification de l'environnement		

2.3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des PSO à Archi'tek

Conformément à notre modèle d'analyse, nous tentons maintenant de dégager les interrelations entre processus, contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek.

2.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des PSO

a. L'influence du contexte sur le contenu des PSO

i. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue

La pratique consistant à confier immédiatement à la recrue une activité de travail normal s'explique par la surqualification de celle-ci, c'est-à-dire par le niveau surélevé de ses qualifications par rapport à l'emploi qu'il occupe dans le cabinet d'architecture. Par ailleurs, dans le cadre des activités de suivi de chantier, la pratique consistant à confier à la recrue une activité d'apprentissage est liée au manque d'expérience du nouvel entrant pour ce type de tâches particulières.

ii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social

A Archi'tek, la pratique de reconnaissance *a priori* et systématique de l'identité de la recrue est liée à la culture tout à fait particulière des petites entreprises à configuration *professionnelle libérale*. En effet dans ce type de configuration de PE, le système social est focalisé sur le professionnalisme et l'expertise de ses membres, et l'obtention d'un diplôme ou d'un titre (comme le diplôme d'une école d'architecture et l'adhésion à l'ordre des architectes) sont des marques de reconnaissance des qualités professionnelles des individus par leurs pairs. Ainsi, une évaluation de l'adéquation des caractéristiques des individus est inutile à Archi'tek. Elle laisse place à une pratique de reconnaissance *a priori* et systématique des recrues.

iii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues

Le fait qu'aucune pratique ne soit mise en œuvre pour favoriser les stratégies d'innovation des recrues s'explique par la configuration professionnelle libérale de cette PE et la détention de la propriété de l'entreprise par son dirigeant. En effet, dans une PE à configuration professionnelle libérale les individus dont l'expertise est reconnue ont un pouvoir important. Or, à Archi'tek l'expert reconnu n'est autre que le dirigeant. En outre, le fait qu'il soit propriétaire des ressources de l'entreprise renforce son pouvoir et

notamment son pouvoir d'innover. Ainsi, c'est lui qui impose ses techniques, méthodes de travail et uniquement lui qui propose les innovations. On comprend bien que dans un tel contexte, la mise en œuvre de pratiques encourageant la stratégie d'innovation de la recrue est peu probable.

iv. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social

Parmi les variables du contexte organisationnel et individuel que nous avons retenues dans notre modèle d'analyse, aucune ne semble influencer les pratiques de mise en relation social de la recrue d'Archi'tek.

v. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les échanges d'informations aux recrues

A Archi'tek les échanges d'information sont inorganisés et non structurés. Cela s'explique par la configuration « professionnelle libérale » de la petite entreprise. En effet, les dirigeants de ce type de PE sont réticents à la notion d'entreprise. Toute forme de management est relativement méprisée et on revendique au contraire l'informalité et le non formalisme des échanges avec la recrue.

b. L'influence du contenu des PSO sur le contexte

A Archi'tek, la pratique consistant à confier au nouvel entrant une activité d'apprentissage contribuent à faire évoluer le contexte individuel et plus exactement l'adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible. En effet, Archibald n'ayant aucune expérience du suivi de chantier, l'apprentissage de ce suivi contribue à accroître l'adéquation de ces compétences. En revanche, aucune pratique ne semble contribuer à faire évoluer le contexte organisationnel.

2.3.2. Les interrelations entre le contenu des PSO et leur processus d'élaboration

a. L'influence du contenu des PSO sur le processus

En dehors des PSO consistant à actionner le levier « stratégie des recrues », qui par définition influencent le processus, nous observons d'autres PSO agissant sur les actions et interactions des recrues. En effet, la pratique consistant à confier à Archibald une activité d'apprentissage influence sa stratégie de recherche d'information (il peut notamment développer une importante stratégie d'observation).

De même, la pratique de mise en relation de la recrue par constitution d'équipes de travail favorise la mise en œuvre d'une stratégie de recherche d'information par observation :

« Pour le relevé sur le terrain, j'étais avec Charline. [...] j'ai pu observer comment elle faisait »

[Nouvel entrant à Archi'tek]

Enfin, ce type de pratique favorise également la stratégie de recherche d'information par consultation des équipiers, stratégie légitimée par l'efficacité de leur collaboration.

b. L'influence du processus sur le contenu des PSO

Il semble qu'à Archi'tek, les stratégies de socialisation de la recrue ne contribuent pas à faire évoluer le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.

2.3.3. Les interrelations entre le contexte des PSO et le processus

a. L'influence du contexte sur le processus des PSO

La surqualification de la recrue limite son besoin d'information pour occuper son rôle de manière opérationnelle et influence sans doute les stratégies qu'elle développe pour acquérir des informations.

b. L'influence du processus sur le contexte des PSO

A Archi'tek les stratégies de recherche d'information de la recrue contribuent à faire évoluer une unique dimension du contexte individuel : l'adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible. Aucune autre dimension du contexte individuel et organisationnel que nous avons retenue pour notre analyse, ne semble influencée par la stratégie de socialisation d'Archibald.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre deux cas marqués par des réussites objectives de l'intégration des recrues ont été présentés. Le contexte organisationnel et individuel a été décrit pour chacun d'eux. Nous avons noté que Clim'chauff se démarquait de l'ensemble des cas des chapitres précédents par sa configuration de PE managériale, et qu'Archi'tek s'en démarquait par sa configuration de PE professionnelle libérale.

On a vu que le contexte individuel de Clim'chauff se caractérisait par la très grande adéquation des qualifications et expériences de la recrue avec les exigences de son rôle-cible, mais aussi par le fait que les membres en place connaissaient la recrue avant même son entrée dans l'entreprise. A Archi'tek, le contexte individuel est marqué par la surqualification de la recrue, ce qui distingue là encore ce cas des autres, de manière intéressante. Par ailleurs, dans ces deux entreprises, les membres en place ont une bonne connaissance du rôle-cible de la recrue et ont une disponibilité relativement grande à son égard.

Ce chapitre a mis en évidence le contenu des PSO de ces deux PE. Il a été montré qu'Archi'tek présentait la volonté de préserver ses pratiques de tout formalisme, et qu'au contraire les pratiques de Clim'chauff étaient relativement formalisées, empruntées de l'appartenance à un grand groupe. Nous avons aussi souligné la segmentation des pratiques de socialisation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues à Clim'chauff. Par ailleurs, les interrelations entre contexte, processus et contenu des PSO figurent parmi les analyses présentées dans ce chapitre. Ainsi, l'effet de multiples dimensions du contexte organisationnel et individuel sur le contenu des PSO a été mis en évidence. De plus, nous avons vu que dans les deux PE, les pratiques d'apprentissage contribuaient à faire évoluer l'adéquation des compétences de la recrues aux exigences de son rôle-cible. Autrement dit, il est apparu que le contenu de PSO influençait en partie leur contexte.

Concernant les liens entre processus et contexte des PSO, nous avons relevé à Archi'tek que le contexte organisationnel (et plus précisément la configuration de PE professionnelle libérale) minimisait le développement des stratégies d'innovation de la recrue (l'innovation étant une prérogative du dirigeant-expert). A Clim'chauff, il a été montré que le contexte individuel (et plus précisément l'adéquation quasi-parfaite des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible) favorisait la stratégie d'innovation du nouvel entrant. Ainsi dans l'une et l'autre de ces PE, le contexte influence la stratégie des recrues.

Par ailleurs, on a constaté, qu'à l'inverse, la stratégie des recrues contribuait à faire évoluer le contexte des PSO de ces deux entreprises. En effet, les stratégies des recrues influencent

l'adéquation de leurs compétences avec les exigences de leurs rôles-cibles. Par ailleurs, à Clim'chauff les stratégies d'innovation du nouvel entrant ont contribué à influencer les méthodes de travail de l'entreprise, c'est-à-dire une dimension du contexte organisationnel que nous n'avions pas retenu dans notre modèle d'analyse.

Sur les interrelations entre contenu des PSO et processus d'élaboration des PSO, nous n'avons constaté aucune influence des stratégies des recrues sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, à Archi'tek comme à Clim'chauff. En revanche, dans ces deux entreprises, en plus des modalités d'actionnement du levier « stratégie des recrues », nous avons identifié des pratiques influençant les stratégies d'innovation et/ou de recherche d'information des recrues. Ainsi, dans les deux PE, les pratiques consistant à confier une activité d'apprentissage aux recrues et celles consistant à positionner les recrues dans des équipes de travail influence les stratégies de recherche d'information des nouveaux entrants.

Dans le chapitre suivant l'ensemble des analyses et des résultats mis en évidence à partir des sept cas qui viennent d'être présentés sont discutés.

CHAPITRE 10.

UN ENRICHISSEMENT CONCEPTUEL ET DES CONSIDERATIONS CONTEXTUALISTES SUR LES PRATIQUES DE SOCIALIZATION ORGANISATIONNELLE

Chapitre 10. Un enrichissement conceptuel et des considérations contextualistes sur les pratiques de socialisation organisationnelle

Dans ce chapitre, les résultats généraux de la recherche sont présentés. Nous les détaillons de manière transversale, en nous appuyant à la fois sur l'analyse empirique et sur la revue de littérature.

Dans un premier temps, notre apport de connaissances en termes de leviers de socialisation organisationnelle et de contenu des PSO sera mis en évidence. L'opérationnalisation du concept des leviers de socialisation organisationnelle et de ses dimensions sera discutée, ainsi que la pertinence de la classification des pratiques de socialisation organisationnelle qui émerge de cette recherche exploratoire.

Dans un second temps, nous reviendrons sur les propositions formulées au chapitre 3, relatives aux interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. Au-delà de la validation des propositions, l'influence du contexte sur l'effet des pratiques d'intégration sera mise en évidence (certains types de pratiques ont un effet positif dans certains contextes et négatif dans d'autres). Des PSO qui, dans l'absolu, facilitent l'intégration des recrues seront identifiées, ainsi que d'autres qui, à l'inverse, la rendent toujours plus difficile. Nous verrons alors que certaines caractéristiques de contextes induisent la mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces catégories de pratiques.

Dans un troisième temps, nous formulerons des recommandations managériales à l'appui des résultats précédemment énoncés.

1. Les leviers et les pratiques de socialisation organisationnelle

Nous revenons sur notre apport conceptuel, c'est-à-dire sur l'explicitation du concept des leviers de socialisation organisationnelle, concept latent de la littérature (chapitre 2). On montrera en quoi cette recherche permet de confirmer les dimensions de ce concept. Il sera également indiqué en quoi il contribue à élargir les connaissances du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle construite par Van Maanen et Schein (1979) (l'entrée par les LSO permet d'identifier de nouvelles PSO plus ancrée dans l'approche interactionniste et de clarifier leur classification). Par ailleurs, nous mettrons en évidence que la mobilisation du champ des PE favorisant l'observation des modalités informelles et peu formalisées des PSO, permet d'affiner et d'enrichir le contenu des pratiques déjà identifiées

par Van Maanen et Schein (1979). Pour finir nous initions une réflexion sur le contenu des PSO en période de socialisation anticipée.

1.1 .L'explicitation et l'opérationnalisation du concept des « leviers de socialisation organisationnelle »

Cette recherche explicite et opérationnalise le concept des leviers de socialisation organisationnelle. La littérature avait identifié ce sur quoi l'entreprise et ses membres agissent dans le cadre des pratiques d'intégration des recrues (Jones, 1986) mais aucun concept n'avait été associé à cette définition. Nous avons proposé le concept de « levier de socialisation organisationnelle » pour désigner ces éléments et définit les PSO comme les modalités d'actionnement de ces leviers. Ce travail conceptuel devrait permettre à l'avenir d'éviter la confusion entre LSO et PSO que nous constatons parfois dans la littérature. En effet, Louis, Posner et Powell (1983) et Nelson et Quick (1991) comparent d'une part, l'efficacité relative des relations recrue/collègue ou recrue/supérieur, et d'autre part, l'efficacité de pratiques comme le mentoring (c'est-à-dire le tutorat) ou l'organisation de loisirs par l'entreprise. Or, nous avons montré que les premières sont des leviers de socialisation organisationnelle sur lesquels agissent les secondes, celles-ci étant bien des PSO⁵². Aussi, une comparaison de l'efficacité relative des unes et des autres semble risquée. Selon nous, il serait plus pertinent de savoir quels sont les leviers de socialisation les plus déterminants sur l'intégration des recrues (autrement dit de comparer les leviers entre eux), ou de connaître l'efficacité relative des différentes modalités d'actionnement de ces leviers. Ces réflexions pourraient alimenter les prolongements de cette recherche.

En outre, si certains LSO avaient été implicitement mis en évidence par Jones (1986), cette recherche permet, d'une part, de remettre en question le contour de ces leviers, et d'autre part, d'en identifier d'autres à l'appui des travaux inscrits dans l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle (chapitre 3).

En effet, nous avons vu que l'identification des leviers de socialisation organisationnelle de Jones (1986) se base sur l'analyse des définitions des PSO proposées par Van Maanen et Schein (1979). Cet auteur distingue ainsi trois LSO :

- le contenu d'information transmis
- la relation recrue/groupe social
- le contexte de socialisation

⁵² En d'autres termes, nous avons montré que la participation à des activités sociales et le mentoring influencent les relations sociales des recrues avec leur collègue, leur supérieur etc.

Après avoir noté que ces dimensions n'ont jamais été opérationnalisées ni reprises dans des travaux ultérieurs (en dehors de Perrot, 2009), nous avons proposé de les redéfinir d'une manière que nous jugeons plus fidèle aux modalités de leur actionnement décrites par Van Maanen et Schein (1979) (chapitre 3). Ainsi nous avons distingué quatre leviers de socialisation organisationnelle :

- l'activité des recrues
- le contenu de l'information transmis
- les relations recrue/groupe social
- les relations recrues/système social

En outre, la littérature interactionniste nous a permis d'identifier trois leviers supplémentaires non pris en compte dans la conceptualisation des PSO de Van Maanen et Schein (1979) (chapitre 3) :

- la stratégie des recrues (stratégie de recherche et stratégie d'innovation)
- l'environnement
- la transmission d'information par les membres en place

Notre travail empirique a permis d'opérationnaliser les dimensions de ces leviers de socialisation organisationnelle, l'actionnement de chacune ayant été vérifiée. On a donc construit une connaissance plus exhaustive des leviers de socialisation organisationnelle dans un cadre interactionniste plus large. Nous proposons de voir maintenant en quoi ce concept des leviers de socialisation et la mobilisation du champ des PE a permis d'affiner, de clarifier et de compléter les connaissances des pratiques de socialisation organisationnelle et d'enrichir leur conceptualisation.

1.2. Un retour sur les pratiques de socialisation organisationnelle identifiées par Van Maanen et Schein (1979)

A la lumière de notre revue de littérature, il est apparu que le contenu des PSO identifié par Van Maanen et Schein (1979) pourrait être approfondie et éventuellement remis en cause par sa confrontation à un champ de recherche inexploré et permettant de tenir compte de pratiques moins formalisées et délibérées (chapitre 3). Le champ des PE avait alors été identifié comme particulièrement bien adapté pour faciliter l'observation de ces types de pratiques. Dans ce paragraphe, nous reprenons une à une les pratiques de socialisation organisationnelle identifiées par Van Maanen et Schein (1979) et précisons en quoi notre recherche empirique dans le champ des PE permet de les compléter, de les enrichir et de

les critiquer. On montrera également qu'une entrée par les LSO pour analyser les PSO permet d'enrichir leur connaissance.

1.2.1. La remise en cause des pratiques de type « formel/informel » au profit des « pratiques d'activité des recrues »

Dans les petites entreprises que nous avons rencontrées, aucune ne met en œuvre de pratiques de socialisation formelles au sens de Van Maanen et Schein (1979). En effet, d'après ces auteurs, dans le cas de pratiques de socialisation formelles, la recrue est plus ou moins isolée des membres de l'organisation à travers une série d'expériences spécialement façonnées pour les nouveaux entrants. Selon eux, ce type de cadre est illustré par les organisations où l'apprentissage de la recrue est structuré clairement et officiellement⁵³. À l'inverse les deux auteurs précisent que dans un cadre informel, la spécificité du rôle de nouvel entrant n'est pas distinguable. Cela donne une sorte de socialisation du « laisser-faire » où le nouveau est accepté au moins comme un membre provisoire du groupe et non placé dans un rôle de recrue par des signaux symboliques tels que des labels spécifiques, uniformes, ou autres.

Nous observons empiriquement que même s'il n'existe pas de programme de socialisation structuré officiellement et clairement, et même si le nouvel entrant n'est pas isolé des autres membres de l'entreprise, la spécificité de son rôle de recrue peut être avérée. En effet, le nouvel entrant peut se distinguer des autres membres de l'entreprise par l'activité non immédiatement productive qui lui est confiée (c'est-à-dire par l'activité d'apprentissage dont le seul objectif est de développer les connaissances personnelles de la recrue (comme c'est le cas à Foca, à Coop, à Archi'tek et à Clim'chauff)), ou encore par l'absence de toute activité confiée à la recrue (comme c'est le cas à Bois-Métal). Nous constatons par ailleurs que cette activité (ou inactivité) qui distingue la recrue des autres membres de l'entreprise, n'est pas forcément structurée officiellement et clairement (l'activité d'apprentissage peut simplement consister à accompagner et à observer un membre en place en situation de travail).

Ainsi, l'observation des pratiques de socialisation dans le champ des PE permet de remettre en cause la pertinence du concept de pratiques « formelles/informelles ». En effet, il est plus juste de s'intéresser à la spécificité de l'activité des recrues par rapport à celle des autres membres de l'entreprise. Nous suggérons donc de parler des « pratiques

⁵³ « These processes are illustrated by such socialization programs as police academies, professional school, various sort of internships, and apprenticeships in which the activities that are to be engaged in by the apprentice are prescribed officially and clearly » [Van Maanen et Schein (1979) p. 44].

d'activité des recrues », correspondant aux modalités d'actionnement du LSO « activité des recrues ».

Le travail empirique présenté précédemment montre que trois types de pratiques d'activité des recrues doivent être distingués :

- la pratique d'activité de travail,
- la pratique d'activité d'apprentissage,
- la pratique d'inactivité

Les pratiques d'activité de travail consistent à confier à la recrue une activité immédiatement productive pour l'entreprise. Cette activité peut être structurée de différentes manières, le contenu et les attentes relatives au travail des recrues pouvant être plus ou moins adaptés d'une norme. Ainsi on peut distinguer les pratiques d'activité de travail normal et les pratiques d'activité de travail adapté. Les premières consistent à confier à la recrue un travail dont le contenu et les attentes correspondent à la norme des membres opérationnels (c'est la pratique observée à Canaboïs et à Clim'chauff). Les secondes consistent à attribuer à la recrue un contenu de travail, des responsabilités et/ou à formuler des attentes de performance adaptées d'une norme existante, car on considère que les apprentissages et ajustements du nouvel entrant sont nécessaires avant de pouvoir se référer à la norme de travail des membres opérationnels.

Nous avons également observé à Velay que la pratique d'activité de travail peut consister à confier une activité non définie, ni connue à l'avance par les membres en place, lorsque le rôle-cible de la recrue est nouveau pour l'entreprise. En effet, dans ce cas, aucune norme et performance du travail associé à ce rôle n'existe. Nous suggérons de désigner cette pratique comme une pratique de travail indéfini.

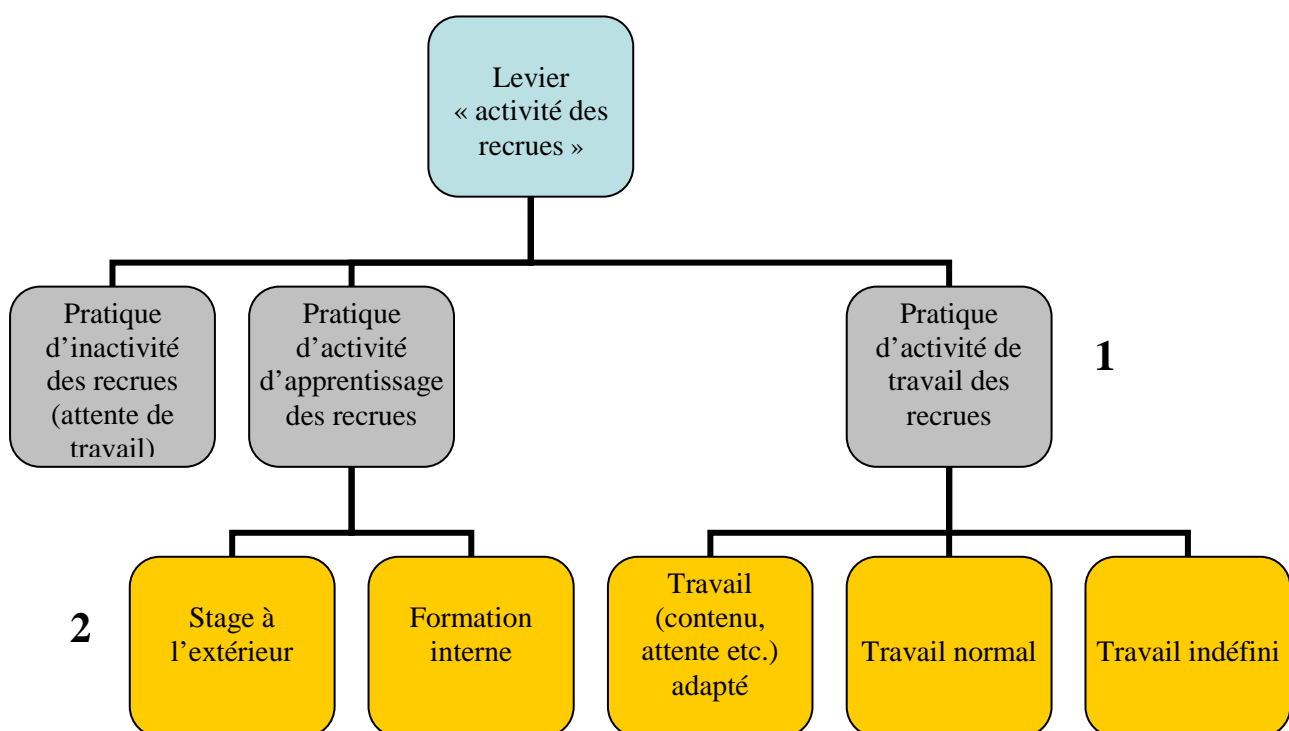
La pratique d'activité d'apprentissage peut elle aussi prendre différentes formes car elle peut être structurée en interne ou sous traitée par un organisme de formation extérieur à l'entreprise.

Concernant la pratique d'inactivité, elle consiste à ne confier à la recrue aucune tâche de travail productif pour l'entreprise, ni aucune activité d'apprentissage accompagnée. Cette pratique s'apparente à une mise en situation d'attente de la recrue. C'est une pratique que nous avons observée à Bois-Métal.

En se référant à Van Maanen et Schein (1979), on peut noter qu'avec la pratique de travail (normal ou adapté), la spécificité du rôle de nouvel entrant n'est pas distinguable et donne une sorte de socialisation du « laisser-faire », et qu'à l'inverse avec les pratiques d'apprentissage et d'inactivité la spécificité du rôle de la recrue est distinguable.

La figure suivante synthétise les modalités d'actionnement du levier de socialisation « activité des recrues » qui viennent d'être énoncées, et indique leur décomposition.

Figure 12. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « activité des recrues »



Pour terminer notre réflexion sur l'actionnement du levier « activité des recrues », nous identifions la pratique d'inactivité comme une pratique quasi-irrationnelle. En effet cette PSO, qui consiste à ne confier aucune activité à la recrue, est à la fois néfaste à l'intégration et relativement coûteuse pour l'entreprise (la recrue est payée à attendre qu'on lui consacre un peu de temps). Cette pratique limite les interactions de la recrue avec les membres en place de l'entreprise et, en conséquence, elle nuit à ses apprentissages et ajustements (livrée à elle-même, la recrue interprète difficilement les quelques informations qu'elle parvient à acquérir). On comprend aisément qu'elle nuise aussi à la

motivation du nouvel entrant et à son engagement dans l'entreprise⁵⁴. Le cas de Bois-Métal montre qu'elle est parfois mise en œuvre⁵⁵ lorsque l'arrivée de la recrue n'a pas été préparée et que les membres en place sont extrêmement peu disponibles.

1.2.2. La remise en cause des pratiques « collective/individuelle » et des pratiques « en série/disjointe » au profit des « pratiques de mise en relation sociale des recrues »

Van Maanen et Schein (1979) mettent en évidence les pratiques de socialisation « collectives » et « individuelles ». Dans le premier cas, les recrues sont placées ensemble pour vivre une série d'expériences communes. Dans le second cas, le nouvel entrant est seul, isolé de tout autre nouvel entrant à travers une série d'expériences plus ou moins uniques. Les deux auteurs notent que les pratiques de socialisation collectives prennent place dans les organisations où un grand nombre de recrues entrent pour occuper un même rôle.

Notre recherche empirique permet d'observer qu'un cadre collectif peut prendre place dans de très petites organisations, où un très petit nombre de recrues sont présentes. En effet, la présence simultanée de quelques nouveaux entrants, confère un cadre particulier de socialisation lié notamment au phénomène d'émulation et de concurrence entre les recrues (comme nous l'avons observé à Foca), lié également à la relation particulière qui se noue entre les recrues (comme nous l'avons observé à Bois-Métal et Coop), celles-ci constituant les unes pour les autres des agents socialisants particuliers vers lesquels il est souvent relativement plus facile de se tourner pour rechercher des informations (en effet le coût social perçu associé à leur consultation est relativement faible, en revanche, la qualité des informations est moins bonne) ou un soutien social. Nous suggérons donc de considérer que ce qui distingue un cadre collectif d'un cadre individuel n'est pas tant le fait de vivre des séquences officiellement dédiées aux apprentissages avec d'autres recrues, mais la simple présence dans l'entreprise d'autres recrues. Cette distinction évite, en outre, une confusion facile entre pratique d'apprentissage et pratique collective. Ainsi, l'observation des pratiques de socialisation dans le champ de la petite entreprise permet de remettre en question le contour du concept des pratiques « collective/individuelle ».

⁵⁴ Si à Bois-Métal, elle ne conduit pas à un échec flagrant d'intégration de la recrue, c'est grâce aux caractéristiques de celle-ci qui se trouve en difficulté sur le marché du travail et s'accroche pour rester à Bois-Métal. En revanche, si l'entreprise avait recruté un individu disposant d'un pouvoir supérieur sur le marché du travail, on peut penser que la réussite de l'intégration aurait été davantage compromise par la mise en œuvre de cette pratique.

⁵⁵ A Bois-Métal cette pratique s'explique par l'absence du dirigeant au cours de la première semaine de travail de la recrue, par l'indisponibilité relative des salariés présents et par leur respect absolu de du pouvoir absolu du dirigeant en matière de répartition du travail.

Pour compléter cette réflexion, il convient de répondre à la question suivante : peut-on considérer la présence d'autres recrues dans l'entreprise comme une pratique de socialisation ? Selon nous, il s'agit davantage d'un élément caractéristique du contexte que d'une véritable pratique de socialisation. Il conviendrait de limiter l'usage du terme « pratique » aux actions individuelles ou collectives des membres de l'entreprise qui mettent les recrues en relation entre elles. Autrement dit, il est nécessaire de distinguer les relations sociales des recrues qui constituent un levier de socialisation organisationnelle et les pratiques de mise en relation sociale des recrues.

Le même questionnement autour de la pertinence des pratiques de type en série/ disjoint peut être posé. En effet, pour Van Maanen et Schein (1979), dans un cadre de socialisation organisationnel en série, les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux entrants qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation : ils ont un rôle de modèle pour les recrues. Pour Van Maanen et Schein (1979) le cadre est disjoint quand il n'y a pas de modèle disponible pour les renseigner sur la manière d'occuper leur rôle. Autrement dit, selon eux, la socialisation est disjointe lorsque les anciens membres sortent par la « porte de derrière » et que ceux qui les remplacent entrent par la « porte de devant ». Les deux auteurs placent au centre de ce type de pratique, la relation sociale qui se noue entre le nouvel entrant et son prédécesseur⁵⁶. Là encore, il est utile de s'interroger sur la pertinence de considérer la présence ou l'existence d'un prédécesseur comme une pratique de socialisation organisationnelle. Selon nous, il faut distinguer la relation sociale entre la recrue et son prédécesseur qui constitue un levier de socialisation organisationnelle, et la pratique de socialisation qui renvoie aux actions individuelles ou collectives des membres en place de l'entreprise visant à mettre en relation la recrue avec son prédécesseur.

Pour prendre en compte ces critiques sur la confusion entre LSO et PSO dans la conceptualisation de Van Maanen et Schein (1979), nous remettons en question la pertinence du concept des pratiques « collective/individuelle » et des pratiques « en série/disjointe », et suggérons de considérer plutôt celui des « pratiques de mise en relation sociale des recrues », celles-ci correspondant aux modalités d'actionnement du levier de socialisation « relation recrue/groupe social ». Toutefois, pour tenir compte des apports de

⁵⁶ « As long as there are others available in the socialization setting whom the newcomers consider to be « like them », these others will act as guides, passing on consensual solution to the typical problems faced by a recruit » p. 62.

Van Maanen et Schein (1979) nous considérons qu'au sein de ces pratiques, il est possible de s'intéresser à celles qui favorisent la mise en relation des recrues entre elles ou celles qui favorisent la mise en relation des recrues avec leur prédécesseur.

Notre recherche empirique permet de décrire différents types de pratiques de mise en relation sociale des recrues :

- la constitution des groupes ou équipes auxquels est associée la recrue
- l'organisation d'une présentation officielle de la recrue aux membres de l'entreprise
- l'organisation de pauses ou loisirs auxquels participe la recrue

La pratique consistant à former des groupes ou équipes auxquels sont associées les recrues peut se décliner de plusieurs manières. Elle peut consister d'abord à constituer de groupes d'apprenants (ou groupes de formation collective) dont la composition varie (composés exclusivement de recrues (comme à Foca), ou de pairs (comme à Coop)).

Ensuite, elle peut consister à constituer des équipes de travail composées de pairs, de collègues. Parfois les recrues peuvent également être associées ensemble dans même équipe de travail (comme à Coop et à Foca). Mais nous avons observé (à Coop) que la constitution d'équipe de travail exclusivement composée de recrues peut être relativement négative du point de vue de leur intégration. En effet, la collaboration des recrues en équipe de travail peut être à l'origine de tensions liées au manque de confiance à l'égard des compétences respectives des équipiers. Par ailleurs, les informations échangées par les recrues sont de qualité moindre pour les apprentissages et ajustements au travail. Il faut noter également que la constitution d'une équipe de travail peut être officieuse lorsqu'un collègue délègue une partie de ses tâches à la recrue de manière informelle (comme à Bois-Métal).

Nous remarquons que l'entreprise peut favoriser la mise en relation de la recrue avec un groupe social particulier (pairs voir prédécesseur, recrue etc.) en jouant sur la composition du groupe d'apprenants ou du groupe de travail auquel est associée la recrue.

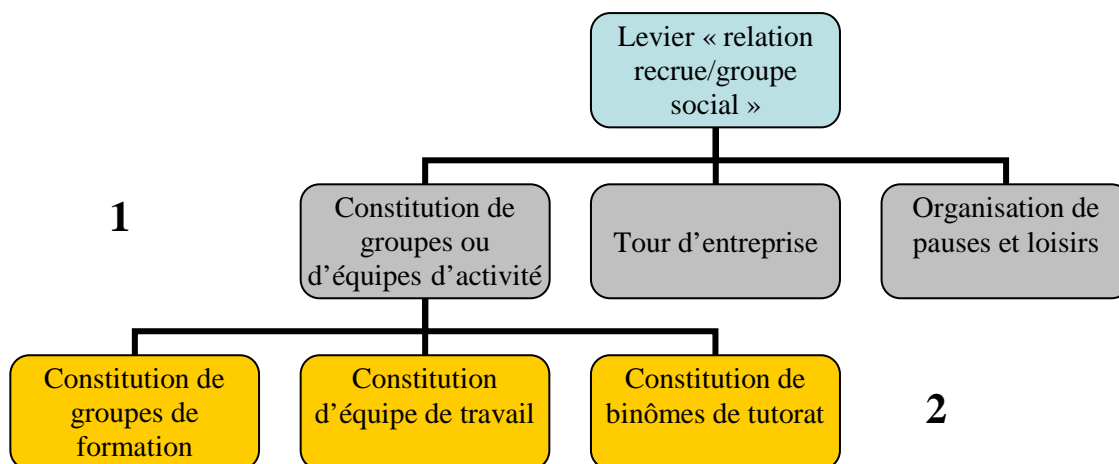
Pour finir, nous avons observé à Coop, qu'il est possible de constituer un groupe ou plus exactement un binôme pour favoriser la mise en relation de la recrue avec l'un de ses pairs (et éventuellement avec son prédécesseur) ; ce que nous désignons comme des binômes de tutorat.

La présentation officielle de la recrue à chacun des membres en place (ou tour d'entreprise) est une autre pratique de mise en relation des recrues avec les différents groupes sociaux de l'entreprise. Nous l'observons à Coop et à Velay.

Enfin, l'organisation de pauses ou de loisirs (sorties culturelles ou sportives, repas, pot d'accueil) est aussi une pratique de mise en relation de la recrue avec les membres de l'entreprise. C'est une pratique relativement importante à Foca et Coop mais qui existe aussi à Archi'tek et à Velay.

La figure suivante synthétise les modalités d'actionnement du levier de socialisation organisationnelle correspondant aux relations recrues/groupe social. Ces pratiques se distinguent sur deux niveaux, le niveau 2 permettant d'enrichir le détail du contenu des pratiques.

Figure 13. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « relation recrue/groupe social »



1.2.3. La remise en cause des pratiques « séquentielle/aléatoire » et « fixe/variable » au profit des « pratiques structurant le contenu d'information »

Pour Van Maanen et Schein (1979) les pratiques de socialisation de type séquentiel consistent à communiquer au nouvel entrant les séquences de positions par lesquelles il devra passer avant d'atteindre une « position-cible » dans l'entreprise⁵⁷. Les pratiques de

⁵⁷ « A person being groomed for a general manager position may have to rotate through several staff positions as junior analyst, through various functional divisions in order to learn the “areas of the business”, and through various supervisory levels to build up experiences and so-called “good track record” which would then warrant the ultimate “goal job” p. 50.

type aléatoire consistent à ne pas communiquer sur les séquences menant jusqu'à une position cible dans l'entreprise (ces séquences pouvant d'ailleurs être changeantes).

Les pratiques de socialisation organisationnelle de type fixe et variable font référence à la communication à la recrue d'un calendrier associé aux étapes de la socialisation organisationnelle. Autrement dit, lorsque la socialisation est fixe, la recrue sait précisément combien de temps il lui faudra pour changer de position dans l'organisation [Roth (1963), cité par Van Maanen et Schein (1979) p. 55], lorsqu'elle est variable, elle sait que le temps nécessaire pour une personne n'est pas forcément la même pour une autre.

Qu'il s'agisse des pratiques de types « séquentiel/aléatoire » ou « fixe/variable », Van Maanen et Schein (1979) font référence aux transitions organisationnelles sur l'ensemble de la carrière des individus. En effet dans la conception de ces auteurs, l'organisation communique sur des séquences et sur des durées qui séparent les transitions organisationnelles⁵⁸. Or, il semble raisonnable de considérer que les informations relatives à l'organisation chronologique d'une carrière, influencent relativement peu le processus d'intégration des nouvelles recrues. En effet, bon nombre d'informations paraissent relativement plus urgentes et utiles aux recrues pour réduire leur stress. D'ailleurs, les travaux interactionnistes sur le contenu d'information ont identifié les contenus les plus utiles aux apprentissages et ajustements des recrues (Morrison, 1995 ; Miller et Jablin, 1991) ; il s'agit des informations sur l'organisation, sur le travail, sur le groupe social (chapitre 3). Notre travail empirique (et plus précisément les études de cas de Coop et Bois-Métal) permet de prolonger ces résultats car il révèle un contenu d'information influençant spécifiquement la stratégie de recherche d'information des recrues et donc indirectement leur intégration. Il s'agit des informations portant sur le coût social associé à la consultation des agents socialisants.

Ainsi, il semble plus pertinent d'analyser les pratiques consistant à diffuser un contenu d'information de nature relativement large (et non exclusivement un contenu d'information relatif à la carrière comme le suggèrent Van Maanen et Schein (1979)). Par ailleurs, pour apporter des connaissances nouvelles, nous n'avons pas cherché à identifier les pratiques en fonction de la nature du contenu d'information transmis, mais en fonction de l'organisation de ce contenu. Ainsi, quatre types de pratiques ont été mis en évidence :

- l'organisation chronologique du contenu d'information

⁵⁸ « Thus, while organizations may specify various career paths having different timetables, all of these paths may be more or less fixed in term of the degree to which the recruit must follow the determined timetable ».

- le regroupement d'informations
- la structuration d'un contenu d'informations riche et varié, ou au contraire trié

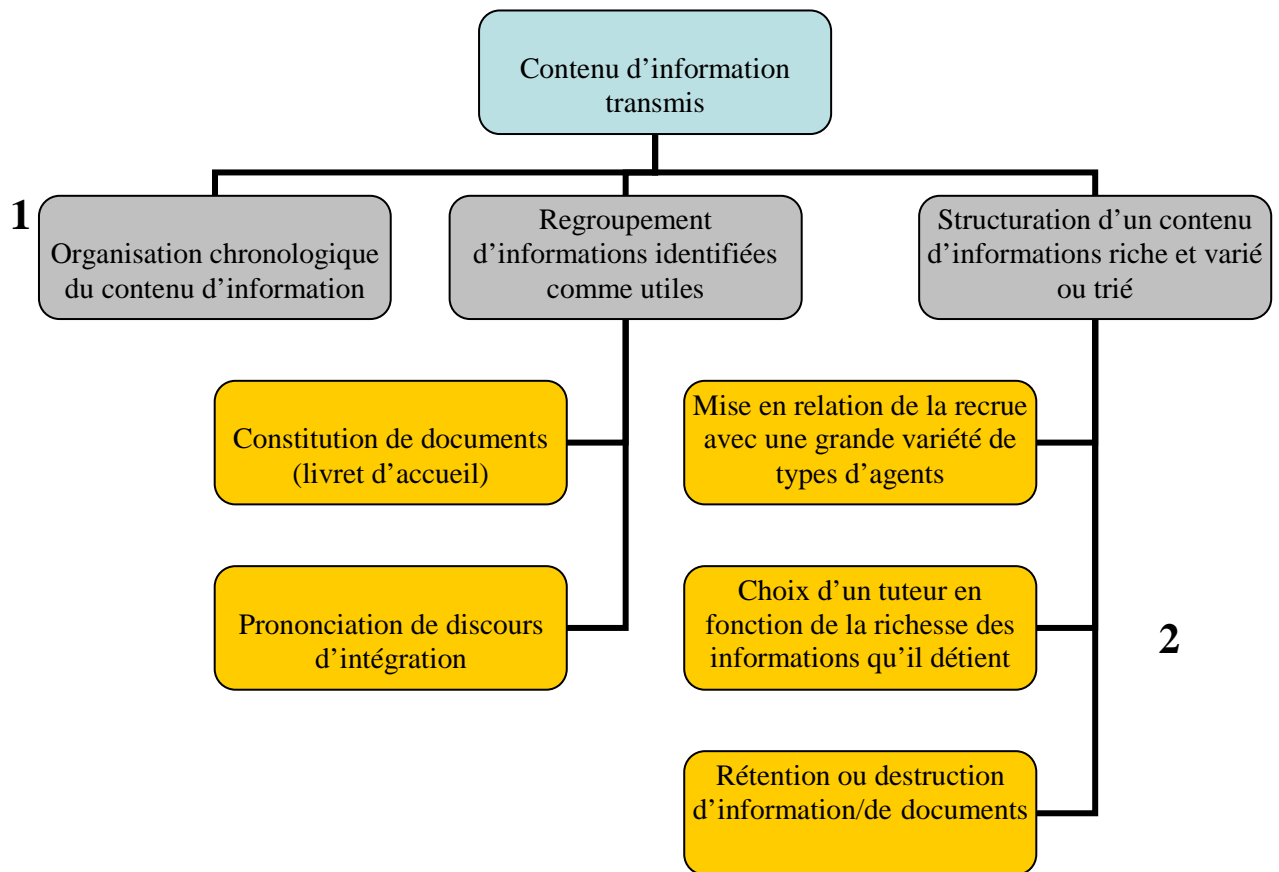
Les pratiques consistant à organiser chronologiquement le contenu d'information transmis à la recrue (présentes à Foca et Velay) consistent à faire évoluer dans le temps le contenu d'information transmis, autrement dit à diffuser, au cours des premiers moments de la recrue dans l'entreprise, un contenu indispensable à son activité (information sur le fonctionnement d'un outil de travail par exemple), puis progressivement à diffuser d'autres informations nécessaires à la progression de ses ajustements et apprentissages sur les différents domaines de socialisation (information sur la structure hiérarchique de l'entreprise, sur le système de congés etc.).

S'agissant de la pratique du regroupement des informations utiles aux apprentissages et ajustements de la recrue, elle peut se décliner en deux formes. D'abord, le regroupement d'informations peut se faire à travers la construction d'un livret d'accueil (c'est le cas à Coop et Velay), ensuite elle peut se faire via un discours d'accueil (comme à Clim'chauff). Pour s'assurer d'un contenu riche et varié, l'entreprise peut étendre le nombre et la variété des agents socialisants mis en relation avec la recrue (agents extérieurs à l'entreprise, collègues, supérieurs, pairs etc.), comme à Foca et Coop. Elle peut également choisir un tuteur en fonction de la richesse et de la variété des informations dont il dispose (comme c'est le cas à Coop). Autrement dit, l'objectif est de favoriser la transmission à la recrue d'un contenu d'information suffisamment riche et varié.

Nous avons observé à Clim'chauff des pratiques qui consistent au contraire à s'assurer que certaines informations n'arrivent pas entre les oreilles des recrues. Il s'agit alors de détruire des documents regroupant des informations destinés aux nouveaux entrants et conçus par le groupe dans lequel est inséré le petit établissement.

La figure suivante synthétise les pratiques structurant le contenu d'information, autrement dit, les modalités d'actionnement du levier de socialisation « contenu d'information transmis aux recrues ». Ces pratiques se distinguent en deux niveaux, le second niveau enrichissant le détail des pratiques.

Figure 14. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « contenu d'information »



1.2.4. Des précisions sur les pratiques de type « investiture/non investiture » et l'identification des « pratiques de mise en relation recrue/ système social »

Van Maanen et Schein (1979) entendent par pratique d'investiture, la confirmation de l'identité de la recrue par l'organisation ou par le groupe dès son entrée, la ratification de la fiabilité et de l'utilité de ses caractéristiques personnelles. Ils entendent par pratiques de non investiture, l'infirmité de l'identité de la recrue dès son entrée, le dépouillement de certaines caractéristiques personnelles. Dans ce dernier cas de figure, les deux auteurs considèrent à la fois la non-reconnaissance de l'identité et la contrainte sur cette identité.

Nous constatons que Van Maanen et Schein (1979) pensent la reconnaissance (ou la non-reconnaissance) comme immédiate, dès l'entrée de la recrue dans l'organisation. Or notre recherche révèle que cette reconnaissance (ou non-reconnaissance) peut ne pas être immédiate mais être précédée d'une pratique d'évaluation de l'adéquation de l'identité de la recrue avec le système social de l'entreprise (comme à Coop, à Bois-Métal, à Velay). Nous montrons aussi que d'autres pratiques permettent de confronter la recrue au système

social. En effet, nous identifions également des pratiques de contrainte d'ajustement identitaire des recrues (comme à Coop et Bois-Métal). Nous considérons que cet ensemble de pratiques peut se regrouper dans un type que nous désignons comme les « pratiques de mise en relation des recrues avec le système social », qui correspondent à l'actionnement du levier de socialisation « relation recrue/système social ».

Nos observations empiriques permettent de compléter et d'enrichir les connaissances des modalités d'actionnement de ce levier.

Ainsi, la pratique de non-reconnaissance *a priori* et systématique des recrues (observées à Canaboïs) se décompose en différentes pratiques dans cette entreprise comme le fait de choisir un contrat de travail facilitant au maximum la rupture de la relation d'emploi, et le fait de surveiller de manière rapprochée la recrue dans l'objectif de « l'attendre au tournant ».

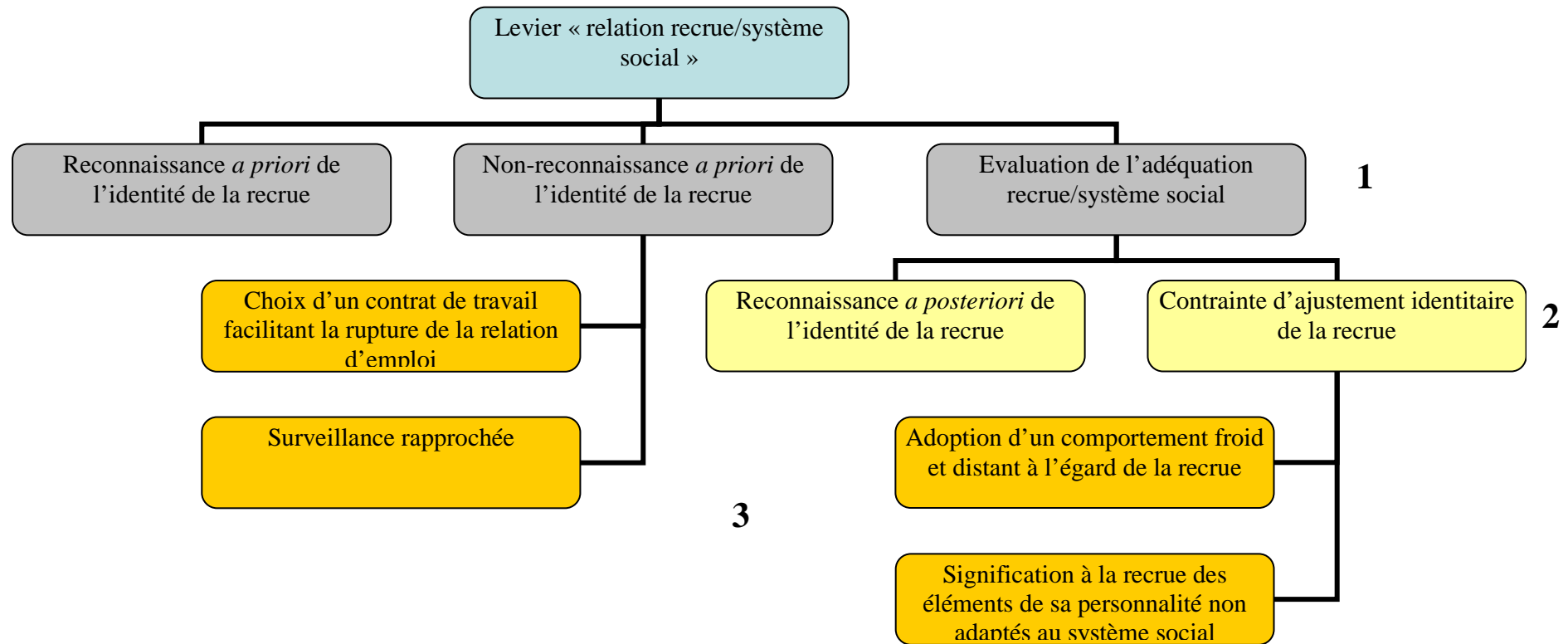
La pratique d'évaluation de l'adéquation de la recrue avec le système social (mise en œuvre à Canaboïs, Bois-Métal, Velay, Coop), consiste à observer la recrue pour juger de l'adéquation des éléments de sa personnalité avec le système social de l'entreprise. Elle débouche sur une reconnaissance *a posteriori* de l'identité de la recrue, ou sur une pratique de contrainte d'ajustement identitaire. Cette contrainte peut se traduire par un comportement froid et distant des membres en place (comme à Coop) et par la désignation à la recrue des éléments de sa personnalité non adaptés au système social (comme à Canaboïs, Bois-Métal, Velay, Coop).

Dans certains cas (comme à Velay), si les membres en place ressentent un conflit entre l'identité de la recrue et le système social, ils ne cherchent pas forcément à contraindre un ajustement du nouvel entrant mais à l'exclure purement et simplement de l'entreprise.

Enfin, à la lumière du travail empirique réalisé dans cette recherche, il apparaît également que les différents éléments composant l'identité des recrues (éléments professionnels et plus « privés ») peuvent être plus ou moins exposés à l'évaluation et à la contrainte du groupe. Par exemple à Coop et Velay, les éléments privés de l'identité sont relativement exposés.

La figure suivante synthétise les modalités d'actionnement du levier de socialisation « relation recrue/système social » et présente leur décomposition en trois niveaux permettant de détailler le contenu des pratiques.

Figure 15. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « relation recrue/système social »



1.3. La mise en évidence de nouvelles pratiques de socialisation organisationnelle

La recherche empirique qui a été réalisée avait pour objectif de révéler les modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle que nous avons identifiés à partir de la littérature interactionniste (chapitre 3) et qui n'avait pas été pris en compte dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979). Cet objectif a été atteint puisque nos matériaux empiriques ont mis en évidence des pratiques relativement nombreuses consistant à agir sur la stratégie de recherche d'information des recrues, sur la stratégie d'innovation des recrues, sur la transmission d'information des membres en place et sur l'environnement.

1.3.1. La mise en évidence de pratiques influençant la stratégie de recherche d'information des recrues

Différentes catégories de pratiques influençant la stratégie de recherche d'information des recrues ont été identifiées. D'une part, les pratiques qui encouragent ou au contraire qui découragent la recherche d'information par consultation de sources matérielles et interpersonnelles. D'autre part les pratiques qui favorisent ou au contraire qui défavorisent la recherche d'information par observation des membres en place. En revanche, nos matériaux empiriques ne nous ont pas permis d'observer de pratiques influençant la stratégie de recherche d'information par expérimentation des recrues. Des travaux sur les pratiques influençant ce type de stratégie pourraient donc faire l'objet de prolongements ultérieurs à notre recherche.

a. Les pratiques influençant les stratégies de recherche d'information par consultation de sources matérielles et interpersonnelle

Différentes pratiques contribuant à encourager ou au contraire à décourager les stratégies de recherche d'information par consultation de sources matérielles et interpersonnelles ont pu être observées.

i. Les pratiques décourageant la consultation des sources d'information

A Bois-Métal, la pratique consistant à adopter une attitude négative lors de la transmission d'information aux recrues (attitude non enthousiaste voire agressive) refreine les stratégies ultérieures de recherche d'information des recrues par consultation des membres en place. Par ailleurs à Velay, la transmission d'informations sur le risque social encouru lorsque

l'on consulte certains membres de l'entreprise, constitue une pratique qui décourage également la consultation de ces sources interpersonnelles.

ii. Les pratiques encourageant la consultation des sources d'information par les recrues

Dans nos matériaux empiriques, nous identifions des pratiques qui contribuent à faciliter l'accès physique des recrues aux sources matérielles et interpersonnelles et qui, en conséquence, encouragent la mise en œuvre d'une stratégie de recherche d'information par consultation de ces sources. Parmi ces pratiques, nous identifions :

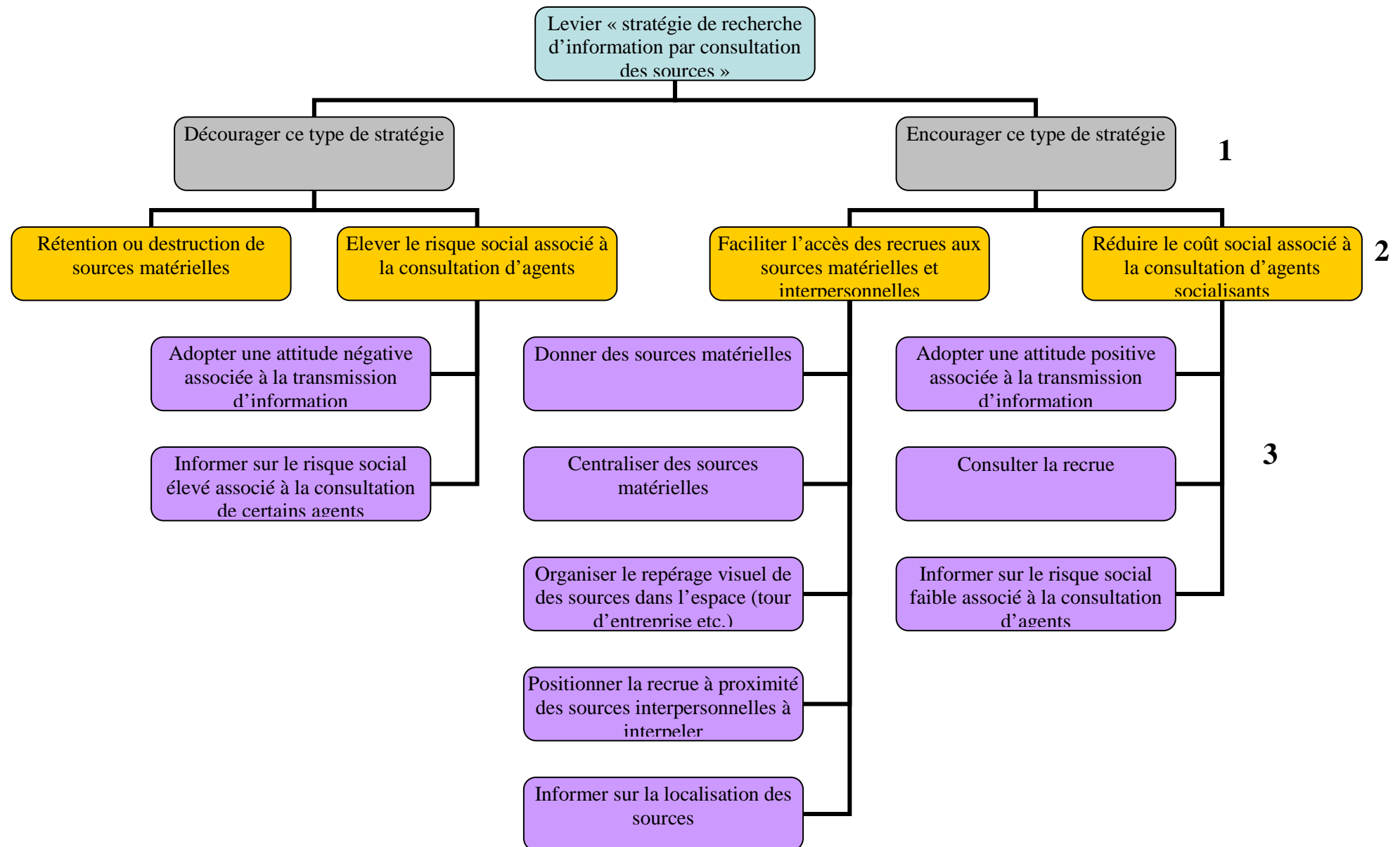
- celles consistant à donner des sources matérielles utiles aux recrues (documents de travail, organigramme, etc.). Il s'agit d'une pratique très présente à Coop mais que l'on retrouve également à Foca, Velay, Archi'tek et, dans une moindre mesure, à Bois-Métal
- celles consistant à centraliser les sources matérielles (par exemple dans une bibliothèque, ou sur un intranet) comme à Archi'tek, Coop, Foca, Velay et Clim'chauff
- celles consistant à permettre un repérage visuel de la localisation de toutes les sources d'information, comme à Coop et Velay où les recrues localisent les sources lors d'un tour d'entreprise
- celles consistant à positionner la recrue dans l'espace de manière à ce qu'elle soit proche de certaines sources interpersonnelles pour favoriser leurs sollicitations (comme à Coop et Foca)
- celles consistant à transmettre des informations sur la localisation des sources utiles comme nous l'observons à Coop où le responsable secteur envoie les recrues vers les différents membres de l'entreprise en fonction des questions qu'elles se posent

D'autres pratiques réduisent le coût social associé à la consultation de sources interpersonnelles et favorisent en retour leur consultation par la recrue. En effet, nous observons d'abord une pratique, particulièrement marquée à Foca et Coop, consistant pour les membres en place à adopter une attitude positive lors de leur transmission d'information aux recrues afin de réduire le coût social associé à leur consultation. Ensuite, nous observons à Coop, une pratique consistant à transmettre des informations sur le risque social relativement faible associé à la consultation de tel ou tel membre de l'entreprise. Enfin, nous avons également identifié à Coop et Clim'chauff que la pratique consistant à consulter la recrue favorise également en retour la stratégie de recherche d'information de la recrue par consultation des membres en place. En effet, dans ce dernier cas, la recrue

observe que la recherche d'information par consultation des autres est une norme de l'entreprise (ou du service, de l'équipe où elle s'insère).

La figure suivante synthétise les pratiques qui influencent la stratégie de recherche d'information des recrues par consultation de sources. Ces pratiques se distinguent en trois niveaux ce qui permet de présenter ce type de pratique de manière détaillée.

Figure 16. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « stratégie de recherche d'information par consultation de sources interpersonnelles et matérielles »

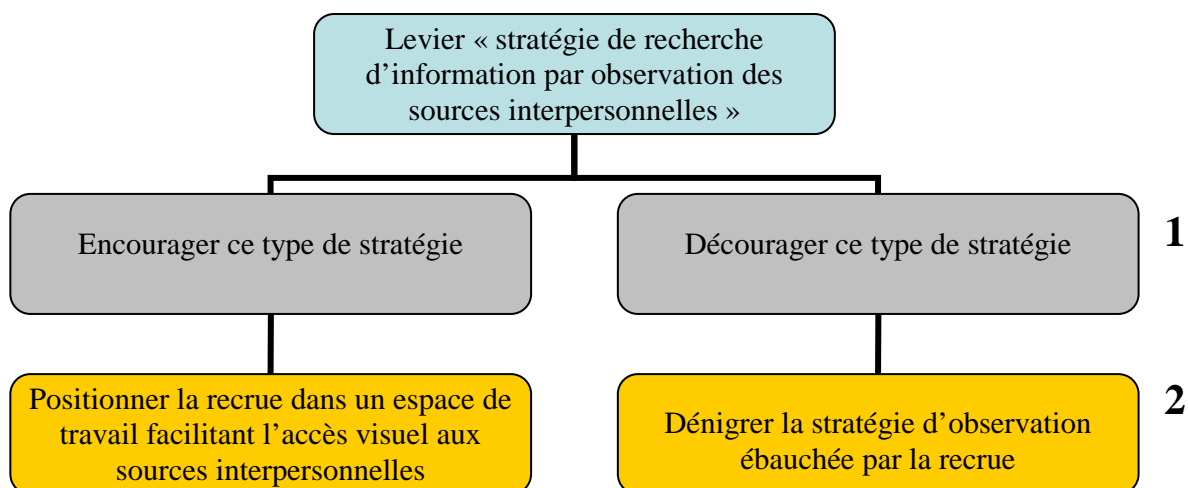


b. Les pratiques influençant les stratégies de recherche d'information par observation de sources interpersonnelles

Certaines pratiques encouragent ou au contraire découragent la mise en œuvre par la recrue de stratégies de recherche d'information par observation des membres en place. Pour les premières, nous avons identifié une pratique qui consiste à positionner la recrue dans un espace de travail favorisant son accès visuel aux sources interpersonnelles (c'est le cas à Coop, Foca, Canaboïs, Archi'tek). Pour les secondes, nous avons observé à Velay une pratique qui consiste à dénigrer la stratégie de recherche d'information par observation des autres et qui, en conséquence, limite la poursuite de ce type de stratégie. Nous pensons que des recherches ultérieures pourraient étoffer les connaissances de ces pratiques.

La figure suivante récapitule les modalités d'actionnement de la stratégie de recherche d'information par observation des agents socialisants.

Figure 17. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « stratégie de recherche d'information par observation »

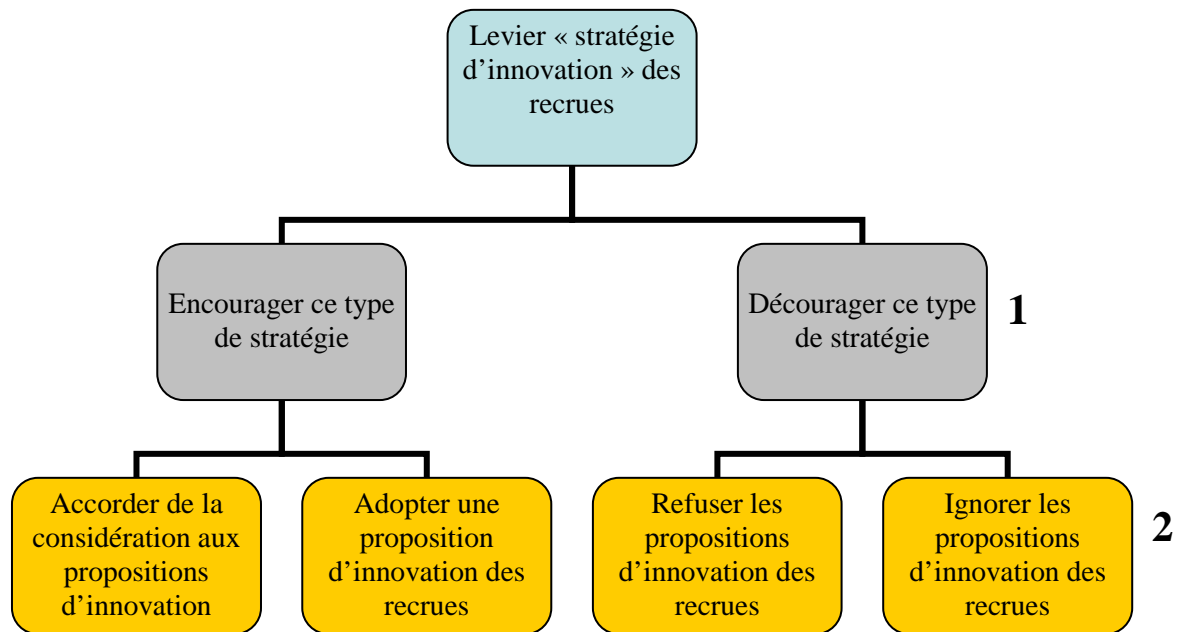


1.3.2. La mise en évidence de pratiques structurant la stratégie d'innovation des recrues

Nous identifions des pratiques influençant la stratégie d'innovation des recrues. En effet, notre recherche indique que les membres en place de l'entreprise peuvent agir de manière individuelle ou collective pour favoriser ou au contraire défavoriser ce type de stratégie. En effet, à Coop, Foca et Clim'chauff, on recense des pratiques consistant à accorder de la considération ou accepter des propositions d'innovation formulées par les recrues. À l'inverse, à Velay et Canaboïs, on recense des pratiques consistant à ignorer ou refuser ces propositions. Les unes comme les autres auront une influence sur la poursuite de la stratégie d'innovation des recrues.

La figure suivante récapitule les pratiques influençant la mise en œuvre de stratégie d'innovation des recrues.

Figure 18. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « stratégie de modification de l'environnement »

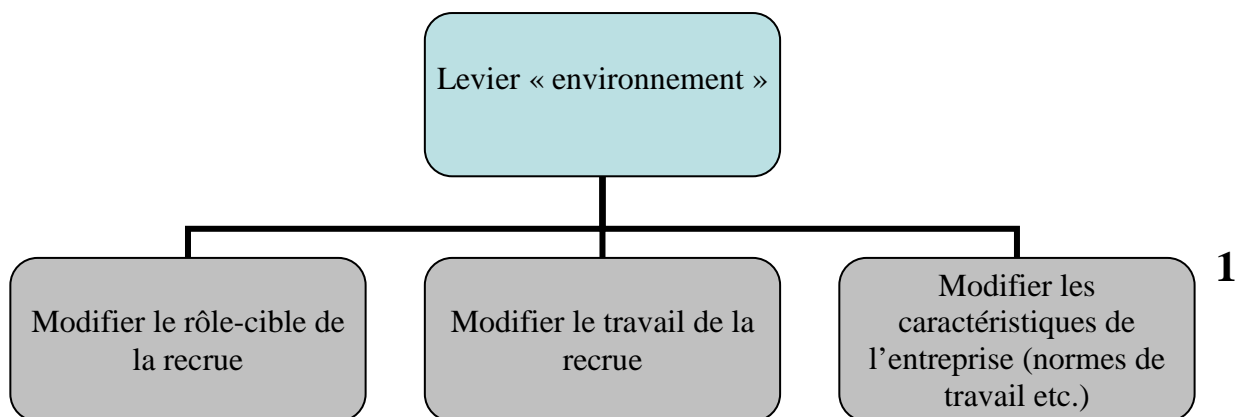


1.3.3. La mise en évidence de pratiques de modification de l'environnement

Notre recherche met en évidence que l'environnement de la recrue constitue un levier pertinent de socialisation organisationnelle. En effet, nous identifions à Foca des pratiques consistant à modifier cet environnement dans l'objectif délibéré de favoriser l'intégration de la recrue. Ces innovations de l'environnement peuvent concerner le rôle confié à la recrue, son travail mais aussi plus largement l'activité de l'entreprise ou sa culture (par exemple la modification de l'ambiance de travail pour favoriser l'intégration d'une recrue correspond à une modification d'un artefact culturel de l'entreprise). Par ailleurs, à Coop et Clim'chauff, l'adoption de nouvelles techniques ou méthodes de travail proposées par les recrues apparaît également comme une modalité d'actionnement du levier « environnement ». Il s'agit d'une PSO informelle car elle n'a pas pour objectif d'agir sur le processus de SO, mais dans les faits elles y contribuent puisqu'elle avère la confiance et la reconnaissance accordée à la recrue.

La figure suivante récapitule les pratiques influençant l'environnement de travail de la recrue.

Figure 19. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « environnement de travail de la recrue »

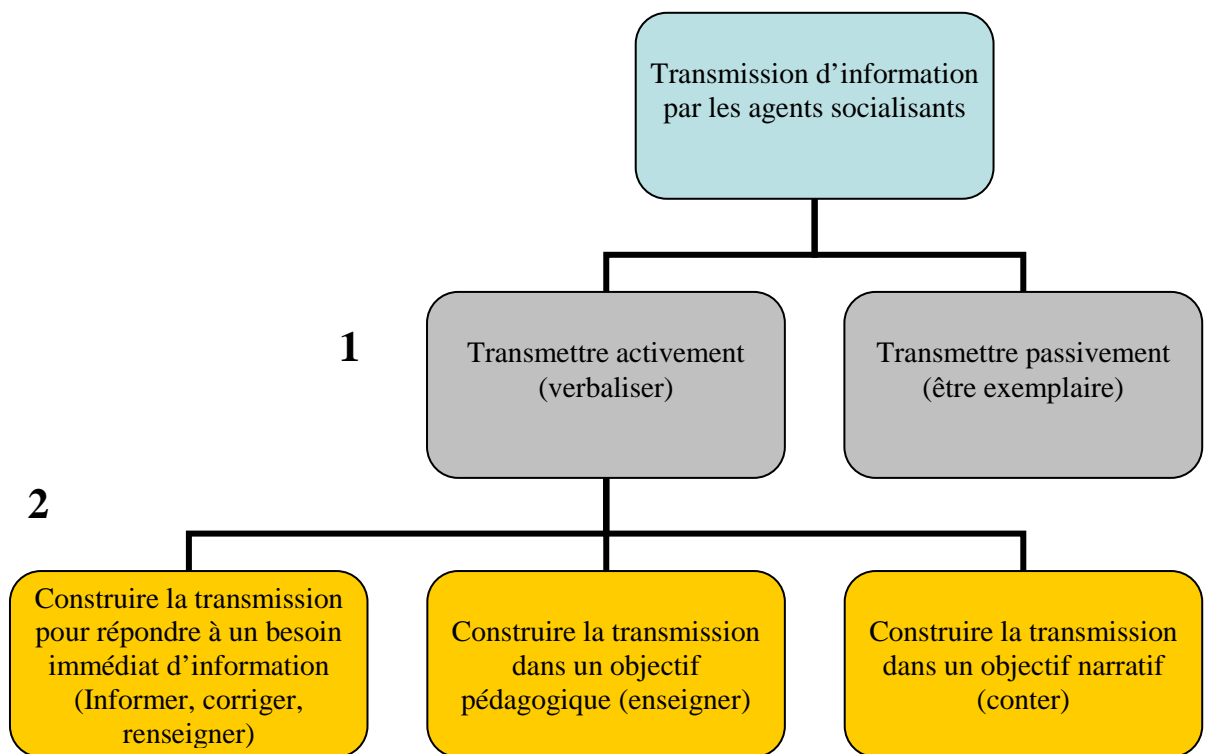


1.3.4. La mise en évidence de pratiques structurant la transmission d'information des membres en place

Certaines pratiques consistent à transmettre l'information aux recrues. Parmi elles, notre recherche permet de distinguer la pratique de transmission active d'information (c'est-à-dire une pratique de transmission verbale) et la pratique de transmission passive d'information (c'est-à-dire une pratique de transmission non verbale, par l'exemplarité). Au sein de la première, nous relevons également une distinction entre des pratiques consistant à construire la transmission dans un objectif pédagogique (enseigner), à la construire dans un objectif narratif (conter) et des pratiques où la transmission répond à besoin immédiat d'information (informer, renseigner, corriger).

La figure suivante récapitule les pratiques structurant la transmission d'information des agents socialisants.

Figure 20. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « transmission d'information par les agents »



1.4. La mise en évidence des pratiques d'intégration en période de socialisation anticipée

Dans leurs travaux sur le contenu des pratiques de socialisation, Van Maanen et Schein (1979) ne précisent jamais s'ils ont pris en compte la phase de socialisation anticipée, ou s'ils ont mis en évidence les pratiques uniquement à partir d'observations de la phase post-entrée (chapitre 4). Dans le doute, nous avons conçu la méthodologie de cette recherche de manière à pouvoir identifier les pratiques dès cette phase, c'est-à-dire avant la signature du contrat de travail et avant l'entrée effective des recrues dans l'entreprise.

Ces matériaux empiriques mettent en évidence que le levier de socialisation organisationnelle « environnement » n'est pas actionnable avant l'entrée effective des recrues. En effet, nous n'observons aucune pratique consistant à modifier l'environnement (modification du rôle-cible de la recrue, du travail de la recrue, de l'activité de l'entreprise, voire des normes de l'entreprise) avant leur entrée dans l'organisation (pratique en réponse à une stratégie d'innovation, ou mise en œuvre spontanément pour faciliter leur intégration). De même, parmi les pratiques influençant les stratégies de socialisation des recrues, nous n'observons jamais lors des phases de socialisation anticipée de pratiques consistant à encourager les stratégies d'expérimentation et d'innovation des recrues. Des travaux ultérieurs pourraient contribuer à vérifier si ces pratiques sont véritablement spécifiques à la phase de socialisation post-entrée.

En revanche il apparaît que tous les autres LSO sont actionnables dès la phase de socialisation anticipée. Par ailleurs, la quasi-totalité des pratiques observées dès cette phase sont également mises en œuvre après l'entrée de la recrue dans l'entreprise. Seules les pratiques consistant à organiser un entretien d'embauche (pratique de mise en relation sociale de la recrue) sont identifiées comme spécifiques à la phase de socialisation anticipée⁵⁹.

Le tableau suivant récapitule les pratiques mises en œuvre avant l'entrée des recrues dans leur nouvelle entreprise observées dans l'ensemble de nos données de terrains.

Tableau 61 . Pratiques d'intégration au cours de la phase de socialisation anticipée

Leviers de socialisation organisationnelle	Modalités d'actionnement des leviers observées lors de la phase de socialisation anticipée
<i>Activité des recrues</i>	Confier aux recrues une activité de travail (normale ou adaptée) à l'essai (tests avant embauche)
<i>Relation recrue/système social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître a priori et systématiquement l'adéquation de la recrue au système social - Nier a priori et systématiquement l'adéquation de la recrue au système social - Evaluation de l'adéquation de la recrue avec le système social
<i>Relation recrue/groupe social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser un entretien d'embauche - Organiser un tour d'entreprise
<i>Contenu d'information transmis</i>	Mettre la recrue en relation avec un grand nombre d'agents socialisants via l'entretien, le tour d'entreprise ou une activité de travail à l'essai (structuration de la richesse du contenu d'information transmis)
<i>Stratégie de recherche d'information</i>	<ul style="list-style-type: none"> Donner des documents Positionner la recrue dans l'espace
<i>Mode de transmission d'information des membres en place</i>	Informar la recrue (transmettre activement ses informations, de manière non organisée)

Pour clore notre réflexion sur le lien entre le contenu des PSO et la phase de socialisation, nous indiquons que certaines pratiques peuvent se dérouler en dehors des périodes d'intégration anticipée et post-entrée des recrues, c'est-à-dire sans présence nécessaire de recrues. C'est le cas des pratiques consistant à regrouper l'information utile aux recrues (sur livret d'accueil, site internet, charte de déontologie, prospectus etc.), ou encore, des pratiques de centralisation des sources matérielles (modalité d'actionnement du levier « stratégie de recherche d'information des recrues ») qui peuvent être mises en œuvre par l'entreprise et ses membres en dehors des périodes d'intégration de nouveaux entrants.

⁵⁹ On note qu'un entretien d'embauche ne doit pas être considéré uniquement comme une procédure de recrutement (c'est-à-dire une procédure de sélection et d'affectation de ressources) mais qu'il s'agit aussi d'une situation qui permet d'agir sur la mise en relation sociale et sur la SO de la future recrue.

2. Les résultats de l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle

Dans ce paragraphe nous indiquons les apports de notre travail empirique par rapport aux propositions formulées au chapitre 3, relatives aux interrelations entre processus, contexte et contenu des PSO. En quelques mots, nous confirmons l'influence réciproque de ces trois éléments clé de l'approche contextualiste. La discussion sur l'effet contingent du contexte sur le contenu des PSO sera particulièrement développée. Par ailleurs, l'influence du contexte sur l'effet et la mise en œuvre des pratiques de socialisation organisationnelle en matière de réussite d'intégration sera également mise en évidence. Nous identifierons d'ailleurs des contextes qui influencent la mise en œuvre de pratiques relativement risquées pour la réussite de l'intégration des recrues, et d'autres qui influencent au contraire la mise en œuvre de pratiques relativement favorables à leur intégration.

2.1. La confirmation d'une influence réciproque entre le processus et le contexte organisationnel et individuel des pratiques de socialisation

2.1.1. L'influence du processus sur le contexte des PSO

L'analyse des cas permet de confirmer la proposition d'une influence du processus d'élaboration des PSO sur leur contexte. Elle montre, en effet, que les stratégies d'innovation des recrues peuvent contribuer à modifier le contexte organisationnel. Nous observons ainsi que ce type de stratégies conduit à faire évoluer les méthodes de travail à Clim'chauff et Foca, les techniques de travail à Coop, ou encore la culture et l'activité de l'entreprise Foca. Toutefois, cet effet des stratégies d'innovation des recrues sur le contexte organisationnel n'est pas systématique. Il n'est possible que si l'entreprise et ses membres les entendent et les prennent en considération. Par exemple à Canaboïs, les stratégies de la recrue pour diversifier le contenu de son travail ne sont pas entendues par ses supérieurs et n'ont en conséquence aucun effet sur le contexte organisationnel de l'entreprise.

Notre recherche empirique permet également de montrer que la stratégie de recherche d'information des recrues contribue à modifier l'adéquation entre leurs compétences et les exigences de leur rôle-cible (adéquation que nous avons retenue parmi les variables d'analyse du contexte individuel des PSO). Cette influence des stratégies des recrues est particulièrement perceptible à Canaboïs où les compétences initiales de la recrue sont mal adaptées aux exigences de son rôle cible, et où l'effort de transmission d'information des agents socialisants est très limité. L'influence des stratégies des recrues sur l'adéquation de leurs compétences peut être notamment rapprochée des résultats de Morrison (1993b) qui

montrent que la fréquence de la recherche d'informations techniques et d'informations sur leur propre performance est associée à la maîtrise de la tâche des nouveaux entrants.

Par ailleurs, nous notons aussi que les stratégies d'intégration sociale et les stratégies d'innovation des recrues peuvent influencer le niveau de disponibilité des membres en place à leur égard. En effet à Coop, la stratégie d'intégration sociale maladroite de la jeune dessinatrice conduit à une baisse relative de la disponibilité de ses collègues à son égard. A l'inverse à Bois-Métal, la stratégie des recrues pour accéder à de nouvelles tâches de travail et pour collaborer aux projets en cours, contribue à accroître le niveau de disponibilité des membres en place.

Enfin, il semble que les actions des recrues (et notamment leurs stratégies d'innovation) peuvent contribuer à faire évoluer le niveau de connaissance de leur rôle-cible détenu par les membres en place, comme c'est le cas à Velay. Autrement dit, quand un rôle est nouveau et mal connu dans une entreprise, les actions de la recrue contribuent à faire évoluer cette connaissance.

Encadré 10 . L'influence du processus sur certaines variables de contexte

Stratégie d'intégration sociale → Disponibilité des membres en place

Action et interactions des recrues → Connaissance du rôle-cible par les membres en place

Stratégie de recherche d'information → Niveau d'adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible

Stratégie d'innovation → Contexte organisationnel (activité de l'entreprise, normes de travail, culture de l'entreprise etc.)

2.1.2. L'influence du contexte sur le processus d'élaboration des PSO

L'analyse des cas permet de confirmer la proposition d'un effet modulateur du contexte sur le processus d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle. En effet, plusieurs dimensions du contexte individuel et organisationnel retenues dans notre modèle d'analyse, influencent le jeu des acteurs.

Concernant l'effet des variables de contexte individuel, nous constatons d'abord que le niveau d'adéquation entre les compétences des recrues et les exigences de leur rôle-cible, influence la stratégie de recherche d'information de celles-ci. En effet, un faible niveau d'adéquation implique le déploiement d'une stratégie de recherche d'information relativement importante. Toutefois, ce résultat doit être nuancé car les informations recherchées par les nouveaux entrants ne concernent pas uniquement leur travail et rôle-cible, mais aussi l'organisation et le groupe.

Par ailleurs, il apparaît que ce niveau d'adéquation influence également la mise en œuvre des stratégies d'innovation et plus précisément celles relatives aux innovations des

techniques et méthodes de travail. En effet, en comparant les cas de Bois-Métal et de Clim'chauff, on comprend que la très faible adéquation des compétences des recrues de Bois-Métal limite considérablement leurs propositions d'évolution des techniques et méthodes de travail. A l'inverse, l'adéquation très importante des compétences de la recrue de Clim'chauff avec les exigences de son rôle lui permet de proposer beaucoup plus facilement des innovations des techniques et méthodes.

Par ailleurs, nous constatons aussi que la dimension du contexte individuel correspondant au niveau de disponibilité des membres en place à l'égard de la recrue, influence la stratégie de recherche d'information de celle-ci. En effet, nous notons qu'à Bois-Métal et Canaboïs, où ce niveau de disponibilité est très faible, les recrues privilégient la recherche d'information par observation et/ou par consultation de sources matérielles. A l'inverse à Coop et Foca, où ce niveau de disponibilité est très élevé, les recrues mobilisent de manière beaucoup plus importante la consultation des sources interpersonnelles d'information.

Enfin, le cas de Velay révèle que le niveau de connaissance du rôle-cible par les membres en place de l'entreprise contribue à moduler la stratégie de recherche d'information de la recrue. En effet, dans ce cas, en raison de la méconnaissance des membres en place à l'égard du rôle-cible du nouvel entrant. La recrue peut relativement difficilement consulter les agents. Elle doit donc développer des stratégies de recherche d'information auprès de sources externes à l'entreprise (notamment via internet ou la réalisation de stages auprès de fournisseurs de l'entreprise).

Concernant l'effet du contexte organisationnel sur le jeu des acteurs, il apparaît que la culture de l'entreprise et les normes qui lui sont attachées (culture coopérative, normes de communication etc.) influencent la stratégie de recherche d'information et la stratégie d'intégration sociale des recrues. La comparaison des cas de Bois-Métal et de Coop est particulièrement éclairante sur ce point. En effet, ces deux entreprises ont la même configuration de PE et approximativement la même activité. Toutefois, la culture coopérative de la première laisse aux recrues beaucoup plus de latitude pour développer des stratégies d'intégration sociale et des stratégies de recherche d'information.

De même, il semble qu'une phase de début de vie d'entreprise favorise sans doute les possibilités de mise en œuvre de stratégies d'innovation et d'intégration sociale des recrues (voir à ce sujet le cas Foca).

Encadré 11 . L'influence des variables de contexte sur le processus des pratiques de socialisation organisationnelle

Disponibilité des membres en place → Stratégie de recherche d'information

Niveau d'adéquation et des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible → Stratégie d'innovation et stratégie de recherche d'information des recrues

Culture organisationnelle → Stratégie de recherche d'information et stratégie d'intégration sociale des recrues

Début de vie d'entreprise → Stratégie de recherche d'information et stratégie d'innovation des recrues

Connaissance du rôle-cible par les membres en place → Stratégie de recherche d'information

2.2. La confirmation d'une influence réciproque entre le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

2.2.1. Influence du contenu des PSO sur leur processus d'élaboration

Cette recherche identifie des PSO dont le contenu influence par nature le jeu des acteurs, car il s'agit des modalités d'actionnement du LSO « stratégie de socialisation des recrues ». Ainsi, toutes les modalités d'actionnement de ce levier que nous avons mises en évidence influencent par définition cette variable du processus d'élaboration des PSO.

Mais en outre, cette recherche identifie aussi des modalités d'actionnement d'autres LSO qui influencent le jeu des acteurs. En effet, nous relevons d'abord que les pratiques consistant à confier à la recrue une activité d'apprentissage influence sa stratégie de recherche d'information : elle donne la possibilité à la recrue d'observer intensément ou de consulter sans complexe l'agent socialisant qui accompagne son apprentissage.

Par ailleurs, nous constatons aussi que les pratiques de mise en relation sociale des recrues, consistant à constituer des équipes de travail ou des binômes de tutorat, influencent le processus d'élaboration des PSO. En effet, elles permettent aux recrues de questionner ses équipiers et tuteurs relativement plus facilement, sans prendre de risque quant à l'évaluation de leurs compétences, car couvertes par la recherche de l'efficacité de leur collaboration. En outre, ces PSO influencent aussi le comportement de transmission d'information et de connaissance des équipiers et tuteurs, motivés par la recherche de l'efficacité de leur collaboration avec la recrue.

La pratique d'enseignement mise en œuvre par les membres en place est également une pratique qui contribue à moduler la stratégie de recherche d'information de la recrue. Celle-ci est mise en confiance par le comportement d'« enseignant » de l'agent socialisant et développe ainsi relativement plus facilement une stratégie de consultation de cet agent (sans craindre de nuire à son image).

De plus, il apparaît que la pratique de contrainte d'ajustement identitaire modifie les stratégies d'intégration sociale des recrues (comme à Coop où la recrue évite de plus en

plus ses collègues) et/ou modifie plus largement leurs comportements et leurs actions (comme à Bois-Métal où la recrue diminue sa consommation de tabac et supprime ses pauses cigarettes).

Encadré 12. L'influence du contenu sur le processus des pratiques de socialisation organisationnelle

Pratique d'activité d'apprentissage → Stratégie de recherche d'information

Pratique de constitution d'équipe de travail, de binôme de tutorat → Stratégie de recherche d'information des recrues et actions de transmission d'information des membres en place

Pratique d'enseignement → Stratégie de recherche d'information

Pratique de contrainte d'ajustement identitaire → Stratégie d'intégration sociale et comportement des recrues

Actionnements du levier « stratégies des recrue » → Stratégie de recherche d'information, stratégie d'innovation

2.2.2. Influence du processus sur le contenu des PSO

L'analyse des cas permet de confirmer la proposition selon laquelle le processus contribue à faire évoluer le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. En effet à Foca, Coop et Clim'chauff, les interactions et la stratégie d'innovation des recrues contribuent à influencer la mise en œuvre de PSO consistant à agir sur le levier « environnement ». Toutefois, cet effet n'est pas systématique car comme le montre les cas de Canaboïs et de Velay, les stratégies d'innovation des recrues n'ont parfois aucune influence sur les PSO. L'influence du processus sur ce type de pratique semble dépendre du contexte organisationnel (plus précisément de la configuration de PE⁶⁰).

Nous constatons également que les interactions des recrues et leurs proactions peuvent générer des pratiques consistant à surveiller les recrues, et des pratiques consistant à contraindre leur identité (PSO mise en œuvre à Coop en réaction à la stratégie d'intégration sociale de la jeune dessinatrice, et mise en œuvre à Bois-Métal en réaction aux pauses « cigarette » de la recrue).

Toutefois, ces pratiques ne sont pas toujours une conséquence des actions et interactions des recrues. En effet, nous avons vu à Canaboïs, qu'elles sont mises en œuvre de manière systématique, quoi que fassent les nouveaux entrants, pour permettre à l'entreprise de se prémunir de ce qui est reconnu comme une tendance naturelle des recrues à profiter de l'entreprise.

Enfin, nous constatons que les actions et proactions des recrues peuvent influencer les pratiques de mise en relation sociale comme celles consistant à constituer des équipes de travail. Cette influence du processus sur ce type de contenu des pratiques est notamment très flagrante à Bois-Métal où la recrue parvient à influencer la constitution d'équipes officieuses de travail auxquelles elle est associée.

⁶⁰ Ce point sera développé un peu plus loin

Encadré 13. L'influence du processus sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

Stratégie d'innovation → pratique de modification de l'environnement

Comportement et stratégies des recrues → Pratiques de contrainte d'ajustement identitaire

Proactions des recrues → Pratiques de mise en relation recrue/groupe social

2.3. La confirmation d'une influence réciproque entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

2.3.1. L'influence du contenu des PSO sur leur contexte

A travers l'analyse des cas, nous constatons une influence de certains contenus des PSO sur des dimensions du contexte organisationnel et individuel retenues dans notre modèle d'analyse. Ainsi, nous constatons à Foca, Coop, Bois-Métal, Clim'chauff et Archi'tek que les pratiques consistant à confier à la recrue une activité d'apprentissage ou de travail adapté influencent l'adéquation entre ses compétences et les exigences de son rôle cible.

Par ailleurs, il apparaît que les pratiques de mise en relation sociale de la recrue, consistant à constituer des équipes de travail et des binômes de tutorat, peuvent accroître relativement le niveau de disponibilité des équipiers et tuteurs à l'égard du nouvel entrant (cette disponibilité devient nécessaire à la réussite de leur collaboration).

Enfin, la pratique de modification de l'environnement agit, par définition, sur le contexte organisationnel. Ainsi, à Foca cette pratique participe à l'évolution du matériel d'exploitation (huile biologique) et de l'activité de l'entreprise. A Clim'chauff et Coop elle contribue à l'évolution des méthodes et techniques de travail.

Encadré 14 . L'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte organisationnel et individuel

Pratique de modification de l'environnement → contexte organisationnel

Pratique d'activité d'apprentissage et pratique de travail adapté → adéquation entre compétences de la recrue et exigences de son rôle-cible

Pratiques de constitution d'équipe de travail et de constitution de binôme de tutorat → disponibilité des membres en place

2.3.2. L'influence du contexte sur le contenu des PSO

Notre recherche empirique permet de confirmer la proposition selon laquelle le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle est contingent au contexte organisationnel et individuel (chapitre 3). Nous avons caractérisé ces deux types de contextes par de multiples variables. L'analyse de nos données empiriques a permis d'observer que, dans chaque cas, ces variables influençaient les modalités d'actionnement d'un ou de plusieurs

leviers de socialisation organisationnelle. Nous généralisons maintenant ces résultats en dégagant l'influence de chacune de ces variables sur le contenu des PSO.

a. L'effet contingent du contexte organisationnel sur le contenu des PSO

Nous indiquons, pour chaque variable du contexte organisationnel, les pratiques de socialisation qu'elle influence et comment elle les influence.

i. L'effet déterminant des configurations de PE sur le contenu des PSO

Dans ce paragraphe nous identifions des pratiques de socialisation qu'il est fortement probable d'observer dans chaque configuration de PE.

- **Les pratiques de socialisation organisationnelle dans les PE à configuration entrepreneuriale**

La configuration entrepreneuriale des PE influence la mise en œuvre de PSO ayant des répercussions sur l'innovation dans l'entreprise. En effet, dans ce type de PE (comme Foca), l'innovation est recherchée car elle joue un rôle clé dans la stratégie d'entreprise mais aussi dans le système social (la rupture et l'innovation marquent du parcours du dirigeant et sont, en conséquence, valorisées). Ainsi, il n'est pas vital pour la PE entrepreneuriale que l'identité de la recrue apparaissent *a priori* ou *a posteriori* comme adéquate au système social, car celui-ci est relativement souple et prêt à évoluer. Une PE entrepreneuriale peut donc se permettre de reconnaître une recrue sans évaluer son identité.

De même, la valorisation de l'innovation dans ce type de configuration de PE rend relativement acceptable les propositions d'innovation des recrues et influence donc des pratiques de socialisation organisationnelle consistant à encourager ou du moins à ne pas décourager leur stratégie d'innovation.

Enfin, dans ce type de PE, on comprend que les membres en place n'hésitent pas à modifier eux-mêmes l'environnement dans l'objectif de favoriser l'intégration des recrues (comme nous l'avons observé à Foca où le dirigeant modifie dans ce but l'activité et la mission de la recrue, ainsi que l'activité de l'entreprise).

Ainsi la configuration entrepreneuriale des PE influence la mise en œuvre de pratiques favorisant les stratégies d'innovation des recrues, de pratiques de mise en relation recrue/système social non contraignantes sur l'identité de la recrue, et de pratiques de modification de l'environnement. Ces pratiques sont récapitulées dans l'encadré suivant.

Encadré 15 . Les pratiques de socialisation des PE entrepreneuriale

- Pratique de reconnaissance a priori de la recrue
- Pratique favorisant la stratégie d'innovation des recrues
- Pratique de modification de l'environnement

- **Les pratiques de socialisation organisationnelle dans les PE à configuration professionnelle**

La configuration professionnelle des PE influence la mise en œuvre de pratiques décourageant la stratégie d'innovation des recrues. En effet, dans ce type de configuration, où l'innovation a un rôle majeur, seuls les membres reconnus pour leur grande expertise disposent du pouvoir d'innover⁶¹. Or, dans la plupart des PE professionnelles, c'est le dirigeant-expert lui-même qui jouit de cette reconnaissance (comme à Archi'tek et Bois-Métal). En outre, la propriété des ressources de l'entreprise accroît le pouvoir et la prérogative du dirigeant en matière d'innovation. Ainsi, dans ce type de PE la tendance est plutôt à la mise en œuvre de pratiques défavorisant la stratégie d'innovation des recrues. On peut penser toutefois que si une PE professionnelle recrute une « star » de la profession, celle-ci disposera de la reconnaissance nécessaire pour pouvoir proposer des innovations. Dans ce cas contexte précis, il sera donc fortement probable d'observer des PSO consistant à encourager la stratégie d'innovation de la recrue.

Par ailleurs, dans les PE professionnelles libérale, nous identifions un effet déterminant du titre ou diplôme de la recrue sur les pratiques de socialisation organisationnelle. En effet, dans ce type de PE (comme à Archi'tek), la pratique semble plutôt consister à reconnaître *a priori* et systématiquement l'identité de toute recrue disposant d'un titre ou diplôme reconnu par la profession. En effet, il constitue une sorte de signal de reconnaissance de l'adéquation de l'identité de l'individu avec les principes et valeurs de la profession, ainsi que ceux des entreprises où elle s'exerce. Autrement dit, tout se passe comme si la formation initiale forgeait une identité professionnelle adaptée *a minima* aux systèmes sociaux des entreprises où s'exerce la profession. Dans les PE professionnelles flexibles que nous avons observées (Coop et Bois-Métal), l'effet « signal » du diplôme sur l'actionnement du levier « relation recrue/système social » est moins clair. Des travaux ultérieurs permettraient de vérifier si le signal de reconnaissance du diplôme est spécifique aux PE professionnelles libérales ou s'il existe aussi dans les PE professionnelles flexibles.

⁶¹ Sauf si la culture est coopérative comme à Coop.

Enfin, les PE professionnelles libérales semblent se distinguer des PE professionnelles flexibles par le non-formalisme revendiqué de la transmission d'information aux recrues (conformément à la réticence à la notion d'entreprise dans ce type de PE).

L'encadré suivant récapitule les pratiques de socialisation des PE professionnelles.

Encadré 16 . Les pratiques de socialisation des PE professionnelles

- Pratique décourageant la stratégie d'innovation des recrues
- Pratique de reconnaissance a priori et systématique de la recrue lorsque celle-ci détient un titre ou diplôme reconnu par la profession (PE professionnelles libérales)
- Action du levier « transmission d'information » de manière informelle (PE professionnelles libérales)

• **Les pratiques de socialisation organisationnelle dans les PE à configuration traditionnelle-familiale**

Nous nous appuyons sur les cas de Canaboïs et Velay, où malgré l'hybridation des configurations « entrepreneuriale » et « traditionnelle-familiale », nous identifions un système social fortement marqué par les dimensions « traditionnelle-familiale ». Nous identifions à travers l'analyse de ces cas et leur comparaison avec une entreprise purement « entrepreneuriale » comme Foca, des pratiques influencées par cette configuration.

Il apparaît d'abord que la configuration « traditionnelle-familiale » influence la mise en œuvre de pratiques limitant l'innovation, et assurant au contraire la continuité et la tradition (qui constituent les valeurs phares de ce type de PE). En effet, nous constatons à Velay et Canaboïs que la tradition et la continuité confère une certaine rigidité au système social, ce qui favorise la mise en œuvre de pratiques consistant à évaluer et contraindre l'identité de la recrue. Il faut noter que dans ce type de configuration, l'identité de la recrue est exposée dans une mesure relativement importante car on juge non seulement les éléments professionnels, mais également les éléments privés de son identité.

La configuration de PE traditionnelle-familiale influence également la mise en œuvre de pratiques décourageant les stratégies d'innovation des recrues. En effet, dans ce type de PE, les propositions d'innovation sont peu acceptées car elles rompent avec la tradition. Elles le sont d'autant moins lorsqu'elles émanent d'une nouvelle recrue. Ainsi à Canaboïs, les propositions d'innovation de la recrue ne sont pas entendues, et à Velay elles sont dénigrées.

Enfin, nous pensons que la configuration familiale-traditionnelle génère des pratiques de mises en relation sociale des recrues favorisant la construction et le maintien de liens sociaux de types domestiques, comme l'organisation de loisirs. Toutefois, nos données

empiriques ne nous permettent pas de confirmer en toute rigueur cette affirmation car nous observons l'existence de ces pratiques à Velay, mais pas à Canabois.

L'encadré suivant récapitule les pratiques de socialisation des PE qu'il est fortement probable de voir mises en œuvre dans les PE « traditionnelles-familiales ».

Encadré 17 . Les pratiques de socialisation des PE traditionnelles-familiales

- Pratique d'évaluation et éventuellement de contrainte de l'identité de la recrue
- Pratique défavorisant la stratégie d'innovation des recrues
- Pratique de mise en relation recrue/groupe social : organisation de loisirs

Pour valider ces résultats, des recherches ultérieures pourraient envisager de les tester dans des PE présentant une configuration purement familiale- traditionnelle.

• **Les pratiques de socialisation organisationnelle dans les PE à configuration managériale insérée**

Dans une PE à configuration managériale insérée, les pratiques de socialisation organisationnelle peuvent être mises en œuvre à deux niveaux : soit par les représentants du groupe dans lequel le petit établissement est inséré, soit par les membres du petit établissement lui-même.

Il apparaît également que dans ce type de PE, les pratiques de socialisation organisationnelle diffèrent de manière marquée en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues.

On observe aussi une segmentation de la pratique de mise en relation sociale de la recrue en fonction de sa catégorie socioprofessionnelle. En effet, les pratiques consistant à organiser un stage d'intégration au niveau du groupe, et celles consistant à présenter officiellement la recrue aux membres de l'établissement (tour d'entreprise), sont mises en œuvre exclusivement pour les recrues cadres.

Par ailleurs, cette segmentation des PSO en fonction de la catégorie socioprofessionnelle concerne également les pratiques influençant la stratégie d'innovation des recrues. Ainsi, si les recrues sont cadres, l'entreprise et ses membres mettent en œuvre des pratiques encourageant leur stratégie d'innovation. Au contraire, si elles ne sont pas cadres, la tendance est plutôt à la mise en œuvre de pratique décourageant ce type de stratégie.

Ces résultats sur la segmentation des PSO en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues demandent à être confirmés par des recherches ultérieures dont la méthodologie aura été conçue dans l'objectif de comparer l'intégration de recrues à CSP différentes dans une même PE managériale.

Enfin, il faut noter que la configuration managériale influence la formalisation des PSO qui est relativement plus prononcée que dans les autres types de configurations de PE. En effet, on y relève notamment une tendance à la formalisation des pratiques structurant et organisant l'échange d'information (discours formaté prononcé par les représentants du groupe, documents formalisés produits spécifiquement pour les nouveaux entrants (livret d'accueil, charte de déontologie)) et la formalisation des pratiques de mise en relation recrue/groupe social (stage d'intégration).

Pour finir, dans ce type de PE, une modalité tout à fait singulière d'actionnement du levier « contenu d'information transmis aux recrues » peut être mise en œuvre. Elle consiste à retenir et/ou détruire des informations formalisées par le groupe afin qu'elles ne parviennent pas aux recrues. Cette PSO s'explique par un besoin de préservation d'indépendance ressenti pas des petits établissements insérés dans un grand groupe. Elle ne sera pas présente dans toutes les PE managériales mais uniquement et éventuellement dans celles récemment insérées.

L'encadré suivant récapitule les pratiques de socialisation qu'il est fortement probable de d'observer dans les PE à configuration managériale.

Encadré 18 . Les pratiques de socialisation des PE managériales

Pratiques de socialisation mise en œuvre soit au niveau du groupe, soit au niveau de l'établissement.

Segmentation des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues :

- Pratiques formalisées de mise en relation des recrues cadres avec le groupe social (présentation officielle, stage d'intégration)

Ou

- Absence de pratiques formalisées de mise en relation des recrues non-cadres avec le groupe social

- Pratique favorisant la stratégie d'innovation des recrues cadres

Ou

- Pratique défavorisant la stratégie d'innovation des recrues non-cadres

Formalisation des pratiques de socialisation

- Pratiques formalisées organisant et structurant l'échange d'information aux recrues (discours formaté des représentants du groupe, documents formalisés destinés aux recrues)

- Pratiques formalisées de mise en relation avec le groupe social (stage d'intégration, tour d'entreprise)

- Pratiques formalisées de regroupement du contenu d'information à transmettre (conception d'un livret d'accueil, d'une charte de déontologie, d'un discours d'accueil)

Pratique singulière aux PE managériales récemment insérées et en manque d'indépendance

- Pratique organisation et structurant l'échange d'information (rétention et/ou destruction d'information émanant du groupe)

ii. *Les pratiques de socialisation organisationnelle dans les Scop et/ou dans les PE à culture coopérative*

Les Scop sont caractérisées à la fois par la culture coopérative et par la propriété collective des ressources de l'entreprise réparties entre les salariés. Notre recherche montre que certaines entreprises peuvent présenter une culture coopérative sans être sous statut de Scop (comme c'est le cas pour Foca), autrement dit, sans que la propriété de l'entreprise ne soit collectivement partagée par ses salariés. Il paraît donc utile de distinguer les pratiques de socialisation déterminées par une culture coopérative et celles déterminées par la propriété collective de l'entreprise, l'ensemble de ces pratiques ayant une forte probabilité d'être observé au sein d'une Scop.

- **Les PSO dans les entreprises dont les ressources sont détenue par le collectif de travail**

La propriété collective d'entreprise influence les pratiques de mise en relation de la recrue avec le système social. En effet, elle ne peut perdurer que si le fonctionnement et les principes coopératifs sont respectés, et en conséquence, elle génère un système social relativement rigide où les principes, valeurs et normes coopératifs ne supportent aucune remise en cause. En conséquence, l'adéquation des valeurs personnelles des recrues avec les valeurs coopératives est tout aussi importante que l'adéquation entre leurs compétences et les exigences productives. Parmi les PSO, certaines consistent donc à évaluer les éléments professionnels et surtout « privés » de l'identité de la recrue, et éventuellement à contraindre leur ajustement. Cette évaluation s'explique également par le fait que les salariés propriétaires de l'entreprise éprouvent une certaine réticence au partage de leur « bien » avec un nouveau venu. En conséquence, ils s'assurent eux-mêmes que ce dernier réponde à leurs propres exigences. Ainsi, les principes et le fonctionnement coopératifs génèrent une exposition importante de la personnalité des recrues.

Par ailleurs, le fonctionnement coopératif reconnaît à chacun le droit de participer aux prises de décision. En outre, chacun se doit d'enrichir les ressources collectives par un apport de connaissances et d'idées singulières. Ce contexte favorise donc des pratiques qui encouragent la prise de participation des recrues, comme celles consistant à favoriser les stratégies d'innovation des recrues.

- **Les PSO dans une culture coopérative**

La culture coopérative découle soit de la personnalité du dirigeant (comme à Foca), soit de la propriété collective de l'entreprise (comme à Coop). Ainsi, cette culture ne se retrouve

pas uniquement en Scop mais, où qu'elle soit, elle influence l'actionnement de trois leviers de socialisation organisationnelle. Elle influence d'abord les pratiques d'activité des recrues car l'idéal coopératif nécessite le partage des connaissances, des informations et des savoir-faire. Ainsi, l'apprentissage est une activité reconnue, valorisée et structurée par l'entreprise. En conséquence, ce type de contexte influence la mise en œuvre de pratique d'apprentissage des recrues et de pratique de travail adapté.

Ensuite, la culture coopérative influence les pratiques de mise en relation sociale des recrues, comme l'organisation de loisir, la constitution d'équipes de travail et de binômes de tutorat. En effet, la solidarité et le partage de connaissances et d'informations sont indispensables à la réussite de la coopération. Ils favorisent donc des pratiques consistant à organiser le travail en équipe, à constituer des binômes de tutorat, et à présenter la recrue à chaque membre de l'entreprise. De même, l'organisation des pauses et loisirs constituent des artefacts de la culture coopérative puisqu'il s'agit d'une expression du principe de solidarité et de partage.

Enfin, la culture coopérative détermine les pratiques structurant et organisant l'échange d'information car celui-ci est indispensable au fonctionnement coopératif. En conséquence, la recherche d'information et la transmission d'information sont des comportements « normaux » de tous les membres en place qui font partie du processus permanent de transmission d'information de l'entreprise. On note à Coop que l'agencement de l'espace de travail lui-même, est pensé pour répondre aux principes de transfert d'informations et de connaissances, et contribue à favoriser les stratégies de recherche d'information des recrues. La culture coopérative détermine donc des pratiques de socialisation qui aident et poussent les nouvelles recrues à acquérir des informations utiles à leur socialisation organisationnelle : pratique encourageant la stratégie de recherche d'information des recrues, structuration de la richesse du contenu d'information transmis, transmission active d'information par les agents socialisant.

L'encadré suivant récapitule les PSO qu'il est fortement probable d'observer en Scop et dans les entreprises présentant une culture de type coopérative.

Encadré 19 . Pratiques de socialisation organisationnelle en SCOP

Les pratiques de socialisation dans une entreprise dont la propriété est collective

- Pratique de mise en relation recrue/système social : évaluation de la recrue (éléments professionnels et privés de l'identité) et (le cas échéant) contrainte d'ajustement.
- Pratiques encourageant la stratégie d'innovation des recrues

Les pratiques de socialisation dans une entreprise à culture coopérative

- Pratique d'apprentissage et pratique de travail adapté aux apprentissages
- Organisation de loisir, organisation d'équipe de travail, présentation officielle de la recrue
- Grand nombre de pratiques organisant et favorisant l'échange d'information aux recrues

iii. Les pratiques de socialisation organisationnelle liées à l'histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise apparaît comme une variable de contexte organisationnel déterminante des PSO. Nous mettons en évidence l'influence deux dimensions historiques de l'entreprise sur le contenu des PSO : l'histoire de l'intégration dans l'entreprise et le positionnement de l'entreprise dans son cycle de vie au moment de l'entrée de la recrue.

• L'histoire de l'intégration dans l'entreprise et les pratiques de socialisation organisationnelle

Nous constatons qu'une histoire récente difficile en matière d'intégration peut générer des pratiques de mise en relation recrue/système social que nous qualifions d'extrêmes. En effet à Canaboïs les échecs répétés d'intégration génèrent des pratiques consistant à nier a priori et de manière systématique l'adéquation entre l'identité des recrues et le système social de l'entreprise, et à les surveiller suspicieusement. Ces pratiques sont également émergentes à Velay, marquée elle aussi par une histoire difficile en matière d'intégration (la direction exige de ses membres (parfois de façon forcée) qu'ils surveillent les recrues et l'informent des moindres écarts de comportements).

A noter que la mise en œuvre de ces PSO est renforcée par la configuration traditionnelle-familiale dans ces deux PE. Des recherches ultérieures pourraient permettre de savoir si 'lune ou l'autre de ces variable de contexte influence plus significative ce type de PSO.

• La phase de début de vie d'entreprise et les pratiques de socialisation organisationnelle

Nous nous focalisons sur l'effet déterminant de la phase de début de vie d'entreprise sur les pratiques de socialisation organisationnelle (cas Foca), car l'effet de cette phase semble relativement significatif. La phase de début de vie d'entreprise favorise la mise en œuvre de pratiques ayant des répercussions sur l'innovation (pratiques favorisant les stratégies

d'innovation des recrues, pratiques de mise en relation recrue/système social non contraignante sur l'identité de la recrue). En effet, en phase de début de vie, les contours de l'entreprise sont encore flous. Ainsi, le système social est relativement souple car les valeurs, les normes et l'ensemble des composants de ce système sont en cours d'émergence. Ils peuvent donc relativement plus facilement être modifiés ou remis en cause. En conséquence, la pratique de mise en relation recrue/système social consistant à reconnaître a priori et de manière systématique l'identité des recrues, est une pratique qui s'inscrit bien dans ce type de contexte.

Par ailleurs, l'environnement (le travail des membres en place, leur position dans l'entreprise, le fonctionnement de l'entreprise, l'activité de l'entreprise, ses missions, ses clients etc.) est également relativement plus malléable en phase de début de vie. Tout est à construire et l'arrivée de nouveaux entrants constitue une occasion pour faire avancer cette construction. Ce contexte historique favorise donc les pratiques encourageant les stratégies d'innovation des recrues, et les pratiques de modifications de l'environnement par les membres en place.

L'encadré suivant récapitule les pratiques de socialisation qu'il est fortement probable d'observer dans les entreprises en phase de début de vie.

Encadré 20 . Phase de début de vie d'entreprise

- pratique de reconnaissance inconditionnelle de l'identité des recrues
- pratique favorisant la stratégie d'innovation des recrues
- pratique de modification de l'environnement des recrues

Comme la seule PE purement entrepreneuriale de notre échantillon est également la seule PE en phase de début de vie, il conviendrait dans des recherches ultérieures de contrôler l'effet de l'une et l'autre de ces variables de contexte sur le contenu des PSO afin de savoir laquelle a un effet plus significatif. Il pourrait également être intéressant d'observer l'effet d'une phase de fin de vie d'entreprise sur les PSO.

iv. *L'influence de la singularité des méthodes, techniques ou outils de travail sur les pratiques de socialisation organisationnelle*

L'existence de méthodes, techniques et outils de travail singuliers et spécifiques à une entreprise influence les modalités d'actionnement du levier « activité des recrues ». Par exemple, à Clim'chauff, nous observons que la méthode de négociation commerciale très hétérodoxe de ce petit établissement nécessite une pratique d'apprentissage de la recrue, même si, par ailleurs, celle-ci dispose d'une expérience longue et d'un niveau de qualification parfaitement adaptés à son rôle. De même, à Coop et Velay, l'existence d'un

outil de travail informatique spécifique à l'entreprise nécessite une pratique d'apprentissage, afin de manipuler l'outil sans objectif productif pour l'entreprise.

v. *L'influence du statut d'emploi des recrues sur les pratiques de socialisation organisationnelle*

A Coop les deux recrues ne sont pas toujours confrontées aux mêmes PSO. Ces différences permettent de mettre en évidence l'influence de leur statut d'emploi sur le contenu des pratiques. Le statut détermine d'abord la pratique d'activité des recrues et plus précisément la mise en œuvre ou non des pratiques d'apprentissage. En effet, si le nouvel entrant est encore candidat à l'embauche au moment de son entrée (autrement dit s'il est en situation de travail à l'essai avant décision d'embauche) il est peu probable qu'il bénéficie d'une pratique d'apprentissage. Le statut de la recrue influence ensuite la pratique de mise en relation sociale des recrues. Autrement dit, si le nouvel entrant est candidat à l'embauche, il est peu probable qu'on le présente officiellement à tous les salariés déjà en place par un tour d'entreprise (comme nous le constatons à Coop).

Ces résultats permettent d'initier une réflexion sur l'effet déterminant du statut des recrues sur le contenu des PSO. Bien que n'ayant pu l'observer, nous pensons que le statut de nouvel entrant influence l'actionnement d'autres LSO comme la stratégie d'innovation des recrues, l'environnement ou la relation recrue/système social. Par exemple, on peut penser que si la recrue dispose d'un statut de salarié temporaire (contrat de travail temporaire), l'adéquation de son identité avec le système social sera moins importante pour le collectif, que si elle a un statut de salarié à durée indéterminée. Ainsi, les pratiques de mise en relation recrue/système social (et notamment la pratiques d'évaluation ou de contrainte de l'identité de la recrue) devraient être influencées par le statut de la recrue. Des recherches ultérieures pourraient permettre de vérifier ces hypothèses.

b. *L'effet contingent du contexte individuel sur les pratiques de socialisation organisationnelle*

Nous indiquons maintenant en quoi le contexte individuel influence le contenu des PSO.

i. *L'influence de l'adéquation « compétences de la recrue/exigences de son rôle-cible » sur les PSO*

Le niveau d'adéquation entre, d'une part, les qualifications et les expériences des recrues, et d'autre part, les exigences de leur rôle-cible, influence l'actionnement de plusieurs

leviers de socialisation organisationnelle : l'activité des recrues, l'échange d'information, les stratégies d'innovation des recrues et les relations sociales des recrues.

- **L'influence de l'adéquation des compétences des recrues sur les pratiques d'activité**

Comme nous l'avons observé à Foca, Bois-Métal et à Coop, une adéquation faible des qualifications et/ou expériences des recrues aux exigences de leur rôle-cible influence la pratique d'apprentissage et/ou de travail adapté. A l'inverse, une adéquation forte (comme à Clim'chauff) ou une surqualification de la recrue (comme à Archi'tek) favorise la mise en œuvre d'une pratique de travail normal.

Il faut noter toutefois que certaines entreprises ne prennent pas en compte cette variable de contexte individuel pour structurer l'activité des recrues. Nous verrons plus loin que cette non-prise en compte a des conséquences sur l'efficacité de ce type de pratique.

A noter également que d'autres variables du contexte, comme la culture coopérative de l'entreprise ou la disponibilité des membres en place, influencent de manière significative les pratiques d'activité des recrues. A ce sujet, des recherches ultérieures mobilisant une méthodologie quantitative (et notamment l'outil économétrique) pourrait permettre de savoir si l'adéquation des compétences de la recrue a un effet plus significatif que ces autres variables sur ce type de PSO.

- **L'influence de l'adéquation des compétences des recrues sur les pratiques structurant l'échange d'information**

Il apparaît dans cette recherche que le niveau d'adéquation entre, d'une part, les qualifications et expériences des recrues, et d'autre part, les exigences de leur rôle-cible, peut influencer les modalités d'actionnement des leviers « contenu d'information transmis aux recrues », « stratégie de recherche d'information des recrues » et « transmission d'information par les membres en place ». En effet, la faible adéquation des qualifications et/ou expériences des recrues favorise la structuration de l'échange d'information et favorise notamment la transmission active d'informations par enseignement (comme c'est le cas à Foca et Coop où l'effort pour organiser et de structurer l'échange d'information est particulièrement marqué).

A l'inverse si les qualifications et expériences des recrues sont très bien adaptées aux exigences de leur rôle-cible (comme à Clim'chauff), il paraît peu probable d'assister à une transmission active d'information par enseignement.

Il faut là encore souligner que toutes les entreprises ne tiennent pas compte de cette variable de contexte individuelle pour structurer le contenu, la recherche et la transmission d'information aux recrues. C'est le cas de Bois-Métal et de Canaboïs, où les pratiques structurant et organisant l'échange d'information aux recrues sont extrêmement limitées malgré le manque de qualification et d'expérience très important de leurs recrues. Là encore, on comprend que d'autres variables du contexte comme la culture coopérative de l'entreprise ou la disponibilité des membres en place influencent de manière significative les pratiques structurant l'échange d'information des recrues. Des recherches ultérieures mobilisant une méthodologie quantitative pourraient permettre de savoir laquelle de ces variables contextuelles a l'effet le plus significatif sur ce type de PSO.

- **L'influence de l'adéquation des compétences des recrues sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues**

Nos résultats tendent à montrer qu'une faible adéquation des qualifications et expériences des recrues aux exigences de leur rôle-cible, limite les pratiques encourageant les stratégies d'innovation des recrues et favorise celles qui les découragent. En effet, à Bois-Métal et Canaboïs, où ce niveau d'adéquation est faible, nous observons respectivement soit une absence de pratique influençant la stratégie d'innovation des recrues, soit une pratique consistant à ignorer les propositions d'innovation des recrues. À l'inverse à Clim'chauff, nous observons qu'une excellente adéquation favorise l'adoption de ses propositions d'innovation, et influence en conséquence la poursuite de sa stratégie d'innovation. Toutefois ce résultat doit être nuancé car nos matériaux empiriques montrent l'effet d'autres variables de contexte sur ce type de PSO (comme la configuration de PE, la culture coopérative, ou le cycle de vie de l'entreprise). Des recherches ultérieures pourraient permettre d'identifier si l'un de ces variables de contexte a un effet le plus significatif sur ces pratiques.

- **L'influence de l'adéquation des compétences des recrues sur les pratiques de mise en relation recrue/groupe social**

Notre travail de recherche montre qu'une adéquation faible favorise relativement la constitution de groupe d'apprenants s'il y a plusieurs nouveaux entrants (comme à Foca) et/ou la constitution de binôme de tutorat (comme à Coop). Toutefois, comme le montre les cas de Canaboïs et de Bois-Métal, d'autres variables de contexte interagissent sur l'actionnement du levier « relation recrue/groupe social », notamment la disponibilité des membres en place et la culture coopérative. Une recherche quantitative pourrait contribuer

à identifier si une de ces variables influence de manière plus significative l'actionnement de ce levier.

L'encadré suivant récapitule les pratiques de socialisation qu'il est fortement probable d'observer lorsque les recrues ont des compétences faiblement adaptées aux exigences de leur rôle-cible.

Encadré 21 . Les pratiques de socialisation dans un contexte caractérisé par la faible adéquation des qualifications et expériences des recrues aux exigences de leur rôle-cible

- Pratique de mise en situation d'apprentissage et/ou de travail adapté
- Pratiques mise en relation recrue groupe social (constitution de groupe d'apprenants (si plusieurs recrues), constitution de binôme de tutorat, constitution d'équipe de travail)
- Organisation et structuration du contenu et de la transmission d'information dans l'objectif d'ajuster les connaissances et compétences des recrues aux exigences de son rôle-cible

ii. *L'influence de la disponibilité des membres en place sur les pratiques de socialisation organisationnelle*

Nos matériaux empiriques révèlent que la disponibilité des membres en place influence le contenu des PSO. Ainsi à Bois-Métal et à Canaboïs, le manque important de disponibilité des membres en place limite leurs actions et interactions pour influencer et structurer la socialisation organisationnelle des recrues. En effet, ils sont noyés dans le travail immédiatement productif et ont des difficultés à ajouter une activité supplémentaire de structuration des apprentissages et ajustements de leurs nouveaux collègues.

Nous constatons que ce manque de disponibilité détermine d'abord l'actionnement du levier « activité des recrues ». Plus précisément, il défavorise la mise en œuvre de pratique d'apprentissage, c'est-à-dire de pratique qui implique un travail d'accompagnement par les membres en places. Cette pratique est mise en œuvre à Foca, Archi'tek et Coop, où les membres sont relativement disponibles pour les recrues, mais elle n'est pas mise en œuvre à Bois-Métal, où ils sont très peu disponibles car surchargés de travail.

D'ailleurs la surcharge de travail des agents socialisants peut au contraire influencer un tout autre actionnement de ce LSO, consistant à confier à la recrue une activité de travail normal pour réduire la pression à la production des autres membres de l'entreprise (comme c'est le cas à Canaboïs).

De plus, la disponibilité des membres en place limite aussi la mise en œuvre de pratiques structurant ou organisant le contenu, la recherche et la transmission d'information aux recrues. Par exemple, si les membres en place sont surchargés de travail la transmission

active d'information par l'enseignement, qui nécessite un temps de réflexion et/ou de préparation, sera peu probable.

L'encadré suivant récapitule les PSO qu'il est fortement probable d'observer lorsque les membres en place de l'entreprise sont très peu disponibles pour guider la recrue.

Encadré 22 . Les pratiques de socialisation dans un contexte caractérisé par l'indisponibilité des membres en place

- Pratique de mise en situation de travail normal ou de mise en situation d'attente de travail
- Peu de pratique favorisant et enrichissant l'échange d'information aux recrues

iii. L'influence du niveau de connaissance du rôle-cible par les membres en place de l'entreprise sur les PSO

Notre recherche confirme que le niveau de connaissance du rôle-cible dont disposent les membres en place de l'entreprise influence le contenu des PSO, et plus précisément l'actionnement du levier « activité des recrues ». En effet, à Velay le rôle-cible de la recrue est inconnu des membres en place. Ceux-ci ne peuvent donc pas s'inspirer d'une norme de travail connue pour structurer l'activité du nouvel entrant. En conséquence, on identifie une pratique d'activité des recrues tout à fait spécifique à ce type de contexte qui consiste à confier à la recrue un travail dont le contenu est indéfini.

La méconnaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place, limite également la possibilité de structurer la richesse et la variété du contenu d'information qu'ils transmettent aux recrues (la transmission d'informations relatives au travail de la recrue (procédures, techniques, méthodes etc.) ou sur les performances attendues est très limitée). Ainsi, on comprend que dans ce type de contexte la constitution de binôme de tutorat est une PSO difficilement concevable ou relativement peu efficace.

L'encadré ci-dessous récapitule les PSO qu'il est fortement probable d'observer lorsque le rôle-cible de la recrue est inconnu des membres en place de l'entreprise.

Encadré 23 . Les pratiques de socialisation dans un contexte de non connaissance du rôle-cible par les membres en place de l'entreprise

Pratiques influencées par ce contexte :

- Pratique de mise en situation de travail indéfini

Pratiques difficile à mettre en œuvre dans ce contexte :

- Pratique structurant et organisant un contenu d'information riche et utile aux recrues
- Constitution de binôme de tutorat

iv. *L'influence de la connaissance des recrues par les membres en place de l'entreprise sur les PSO*

La connaissance des recrues par les membres en place avant leur entrée dans l'entreprise influence l'actionnement du levier « relation recrue/système social ». Ainsi à Clim'chauff, la recrue est connue par certains membres du groupe POP où est inséré le petit établissement car elle a travaillé dans un autre établissement de ce groupe. Cette connaissance évite l'évaluation de la recrue et permet une reconnaissance immédiate de son adéquation avec le système social. De même à Coop, l'amitié entre Colin et une ingénieure en place dans l'entreprise offre une certaine garantie de l'adéquation de l'identité de la recrue au système social. En conséquence, la pratique d'évaluation du jeune homme est relativement peu intense et brève.

c. *Pour conclure sur l'effet contingent du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle*

Nous avons mis en évidence des PSO qu'il est fortement probable de rencontrer dans chaque configuration de PE, des PSO fortement probables en Scop et dans les entreprises présentant une culture coopérative, des PSO spécifiques à la phase de début de vie des entreprises, ou encore spécifiques aux entreprises ayant une expérience récente difficile en matière d'intégration. Nous avons également identifié des PSO qui sont susceptibles d'apparaître lorsque la recrue a un statut de candidat à l'essai, des PSO spécifiques à une faible adéquation des compétences de la recrue aux exigences de son rôle-cible. Des PSO probablement mises en œuvre lorsque les membres en place sont peu disponibles ont également été identifiées, de même que des PSO mises en œuvre lorsque le rôle-cible du nouvel entrant est méconnu des membres en place et d'autres mises en œuvre lorsque la recrue est connue de certains membres avant son entrée dans l'entreprise.

Toutefois ces résultats doivent être interprétés avec précaution pour deux raisons. D'une part, parce que différentes variables de contexte peuvent influencer l'actionnement d'un même LSO dans des directions différentes. Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, des recherches ultérieures pourraient identifier si certaines de ces variables ont un effet relativement plus significatif que d'autres sur le contenu des PSO. D'autre part, les jeux d'acteurs déterminent également le contenu des PSO ; il est donc possible que dans certains cas, ces jeux perturbent l'influence des variables de contexte.

2.4. Mise en évidence de l'effet contingent du contexte sur l'efficacité des pratiques de socialisation organisationnelle

Au-delà de la vérification des propositions formulées au chapitre 3, notre recherche permet de comprendre que, d'un contexte à l'autre, une pratique n'aura pas forcément le même effet sur l'intégration des recrues. En effet, nous montrons que les pratiques consistant à confier une activité de travail normal ou adaptée ne sont pas, *a priori*, des pratiques de socialisation bonnes ou mauvaises en soit, mais qu'elles peuvent le devenir dans certains contextes.

Ainsi, une pratique de travail normal a un effet relativement positif lorsque la recrue dispose de compétences bien adaptées aux exigences de son rôle-cible. Mais son effet est plus néfaste lorsque la recrue dispose de compétences mal adaptées à ces exigences. Le cas de Bois-Métal montre en effet que, dans ce contexte, une pratique de travail normal est dangereuse pour la réussite de l'intégration car face à ses difficultés pour réaliser ses tâches de travail ou pour respecter les normes de résultats, la recrue peut se sentir en situation de faiblesse, de stress et se démobiliser. A Bois-Métal on constate aussi que dans ce contexte, une pratique de travail normal peut conduire à évaluer trop sévèrement les capacités de la recrue.

Ainsi dans un contexte caractérisé par la faible adéquation entre, d'une part, les compétences de la recrue, et d'autre part, les exigences de son rôle-cible, une pratique de travail normal est relativement risquée pour l'intégration ; une pratique de travail adapté semble relativement plus efficace.

A l'inverse, lorsqu'une recrue présente un niveau de qualification et d'expérience très bien adapté aux exigences de son rôle-cible, il est inutile de lui confier une activité de travail adaptée ou une activité d'apprentissage. La mise en œuvre de ce type de pratique pourrait même être dangereuse pour la réussite de l'intégration, car la recrue pourrait se sentir non-reconnue à sa juste valeur et pourrait se démotiver. Ainsi, dans un contexte caractérisé par la grande adéquation des compétences de la recrue, la pratique de travail normal apparaît comme relativement efficace en matière d'intégration. Par exemple, à Clim'chauff, l'ingénieure expérimentée se voit confier dès son entrée une activité de travail normal, ce qui a été plutôt une réussite pour la recrue et sa nouvelle entreprise.

Tableau 62 . Effet favorable ou défavorable des pratique de travail en fonction de l'adéquation des compétences des recrues

	Faible niveau d'adéquation des compétences de la recrue aux exigences du rôle	Fort niveau d'adéquation des compétences de la recrue
Pratique de travail normal	Effet négatif	Effet positif
Pratique de travail adaptée ou d'apprentissage	Effet positif	Effet négatif

Enfin, dans un contexte de non-connaissance du rôle-cible par les membres en place, la pratique de travail normal et la pratique de travail adapté ont un effet relativement négatif sur l'intégration. En effet, lorsque le rôle-cible de la recrue est nouveau pour l'entreprise (comme à Velay), son travail consiste pendant un certain temps à préparer et définir ce rôle. Les résultats ne sont pas immédiatement évaluables, autrement dit, l'entreprise doit patienter avant de pouvoir évaluer objectivement le fruit du travail de la recrue. A Velay, nous avons observé que les attentes de résultat étaient très décalées par rapport à la réalité du travail du nouvel entrant, et qu'elles avaient favorisé une évaluation négative de celui-ci, ainsi qu'un niveau important de stress pour lui. Selon nous, l'échec de l'intégration à Velay n'est pas étranger à ce décalage. Ainsi dans un contexte caractérisé par la non-connaissance du rôle-cible de la recrue par les membres en place, la pratique consistant à formuler des attentes normales ou adaptées d'une norme connue est relativement néfaste en matière d'intégration. Une pratique de travail indéfini semble relativement plus efficace dans ce type de contexte⁶².

Tableau 63. Effet favorable ou défavorable des pratique de travail en fonction de la connaissance du rôle-cible par les membres en place

	Non- connaissance du rôle-cible par les membres en place	Connaissance du rôle-cible par les membres en place
Pratique de travail adapté ou pratique de travail normal	Effet négatif	Effet positif

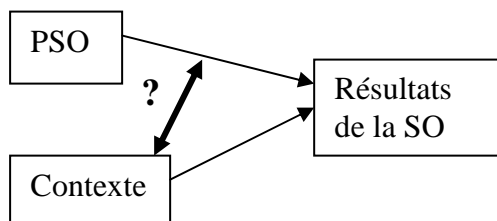
A l'appui de ces observations et analyses, nous montrons que les pratiques de socialisation organisationnelle ne sont pas forcément bonnes ou mauvaises en soit, mais qu'en fonction du contexte, elles peuvent être favorables ou défavorables à la réussite de l'intégration. Ce résultat est important car de nombreux travaux de la littérature montrent l'effet

⁶² Nous rappelons qu'une pratique de travail indéfini consiste à reconnaître que le contenu du travail de la recrue ne peut se baser sur aucune norme connue, qu'il doit être défini progressivement par celle-ci en interaction avec les membres en place de l'entreprise et que l'évaluation de la performance de la recrue doit être reporté dans le temps.

relativement positif de certains types de PSO sur les résultats de l'intégration, quel que soit le contexte (Jones (1986), Baker (1989, 1992), Allen et Meyer (1990), Zahrly et Tosi (1989), Ashforth et Saks (1996), King et Sethi (1998)). Notre recherche remet en cause l'universalisme de l'effet relatif des PSO.

En outre, si ces travaux montrent que les pratiques influencent les résultats de la socialisation organisationnelle, et si d'autres (les essais de théorie générale de la SO (Van Maanen, 1976 ; Feldman, 1976) montrent l'influence du contexte sur ces mêmes résultats, en revanche, la littérature ne permet pas de savoir si le contexte infléchit l'effet d'une PSO sur le résultat de la socialisation (ou inversement si l'effet du contexte est infléchi par la pratique) (voir figure suivante). Cette recherche a donc contribué à donner des éléments de réponse à ces questions.

Figure 21. Liens entre PSO, contexte et résultats de la SO



Toutefois, notre travail n'ayant pas été construit précisément pour mesurer l'efficacité relative des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction du contexte. Des recherches ultérieures pourraient donc affirmer et compléter ces résultats d'ordre exploratoire.

Enfin, nous identifions des variables de contexte (la connaissance du rôle-cible par les membres en place, le niveau d'adéquation entre les compétences des recrues et les exigences de leurs rôle-cible) qui méritent l'attention des managers car elles influencent l'effet positif ou négatif d'une même PSO. Ainsi, nous montrons qu'il conviendrait de tenir compte de ces variables de contexte pour choisir les modalités d'actionnement des leviers de socialisation et en l'occurrence celles du levier « activité des recrues ».

2.5. Mise en évidence de pratiques ayant un effet absolument positif ou négatif et de contextes favorisant la mise en œuvre de ces pratiques

Nous venons de voir qu'en fonction du contexte individuel où elle est mise en œuvre, une même pratique de socialisation organisationnelle peut avoir un effet positif ou négatif sur la réussite de l'intégration. Toutefois, notre recherche permet aussi de comprendre que

certaines pratiques ont un effet toujours négatif ou toujours positif quel que soit le contexte de leur mise en œuvre et que seule l'ampleur de cet effet varie d'un contexte à l'autre.

C'est le cas des pratiques consistant à décourager la stratégie de socialisation des recrues (stratégie de recherche d'information ou stratégie d'innovation) car elles accroissent les difficultés d'apprentissage et d'ajustement des recrues. Il en va de même des pratiques qui consistent à contraindre l'ajustement identitaire de celle-ci (comportements froids et distants, désignation d'éléments de la personnalité de la recrue non adaptés au système social). En effet, ces pratiques augmentent le stress et les conflits ressentis par la recrue. Par ailleurs, les pratiques consistant à accroître le coût social associé à la consultation de certains agents (pratiques observées à Velay) sont également défavorables à l'intégration car elles génèrent de l'ambiguïté chez le nouvel entrant.

Enfin, comme nous l'avons déjà signalé au début de ce chapitre, les pratiques d'inactivité sont également défavorable à l'intégration car elle minimise les interactions des recrues et sont source d'ennui et de démotivation.

Par ailleurs, nous avons identifié des variables du contexte organisationnel qui influencent la mise en œuvre de ces pratiques, il s'agit notamment des contextes caractérisés par une résistance au changement et à l'innovation comme c'est le cas des PE à configuration traditionnelle-familiale. Ainsi, ce type de contexte organisationnel favorise relativement plus que d'autres des pratiques qui accroissent les difficultés d'intégration des recrues.

A l'inverse, d'autres pratiques apparaissent toujours favorables à l'intégration des recrues. C'est le cas des pratiques qui organisent et structurent un contenu d'information riche et varié, des pratiques qui favorisent la stratégie de recherche d'information des recrues et des pratiques de transmission active et intensive d'information. C'est le cas aussi des pratiques qui consistent à reconnaître l'identité de la recrue ou à modifier l'environnement pour faciliter son intégration. Le tableau suivant récapitule les pratiques identifiées dans cette recherche exploratoire comme systématiquement favorable ou défavorables à l'intégration.

Tableau 64. Pratique toujours favorables ou défavorable au processus de SO

Pratiques rendant le processus de SO plus facile	Pratiques rendant le processus de SO plus difficile
<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques structurant un contenu d'information riche et varié, - Pratiques favorisant la stratégie de recherche d'information des recrues - Pratiques de transmission active d'information. - Pratiques de reconnaissance l'identité de la recrue - Pratiques de modification de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique décourageant la stratégie de socialisation des recrues - Pratique de contrainte à l'ajustement identitaire - Pratique d'inactivité - Pratiques consistant à accroître le coût social associé à la consultation de certains agents

Comme nous l'avons vu, certains contextes favorisent la mise en œuvre des pratiques qui rendent le processus de SO plus facile, c'est le cas d'un contexte organisationnel caractérisé par une culture d'entreprise de type coopératif (comme à Foca et Coop), ou d'un contexte de PE entrepreneuriale ou de PE en phase de début de vie.

Au contraire nous observons qu'un contexte individuel caractérisé par un manque de disponibilité des membres en place limite considérablement la mise en œuvre de ces pratiques (comme à Canaboïs et Bois-Métal). De même, la configuration de PE traditionnelle-familiale, est par nature favorable à la mise en œuvre de certaines des pratiques qui rendent la SO plus difficile.

Ainsi, il apparaît que certains contextes sont, par nature, plus favorables à la mise en œuvre de pratiques qui minimisent les difficultés d'intégration des recrues. Si certaines variables du contexte comme la configuration de PE ou la culture d'une entreprise sont relativement difficiles à moduler pour le manager, en revanche, la disponibilité des membres en place peut être une variable contextuelle plus facilement gérable. Nous tiendrons compte de cette remarque dans nos recommandations managériales.

2.6. Conclusion sur les interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle

En mettant en évidence les interrelations entre processus contenu et contexte des PSO, notre recherche contribue à proposer un modèle dynamique des PSO. En effet, il apparaît que le contenu des pratiques découle du jeu des acteurs, mais que ce jeu est lui-même infléchi par le contenu des PSO. Il apparaît aussi que ce contenu est largement influencé par le contexte organisationnel et individuel dans lequel il prend place, mais qu'en retour, il contribue à faire évoluer ce contexte. Enfin ces interrelations font système puisque le jeu des acteurs est lui-même influencé par le contexte organisationnel et individuel et contribue à l'inverse à construire ce contexte.

Ainsi, l'intérêt du cadre théorique contextualiste est manifeste car il offre un cadre global d'analyse dans laquelle la perspective contingente (prise en compte des contextes) et la perspective politique (prise en compte des jeux d'acteurs) peuvent s'intégrer de manière à enrichir la compréhension du phénomène. Le recours aux perspectives contingente et politique aboutit, en effet, à une explication de l'évolution des pratiques de socialisation organisationnelle d'une entreprise à l'autre, d'un processus d'intégration à l'autre (si les éléments du contexte ont changé), au cours d'un même processus d'intégration (si les jeux

d'acteurs font évoluer la pratique). Ce cadre d'analyse permet de dégager la dimension processuelle de l'évolution des pratiques de socialisation organisationnelle.

Le cadre d'analyse contextualiste, où sont reliées les trois dimensions clés (contenu, contexte et processus) apparaît donc particulièrement pertinent pour rendre compte de la diversité des pratiques de socialisation organisationnelle concrètement observables.

Pour compléter les résultats de cette recherche, nous proposons maintenant un certain nombre de recommandations managériales.

3. Des recommandations pour la gestion de la socialisation organisationnelle

Dans ce paragraphe, quelques recommandations managériales sont formulées à l'appui des principaux résultats de cette recherche. Nous indiquons d'abord en quoi notre apport conceptuel offre des connaissances supplémentaires utiles au manager soucieux de gérer l'intégration des recrues. Nous expliquons ensuite les recommandations qui peuvent être tirées des résultats de l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. La question du rôle du manager dans la gestion de la socialisation organisationnelle sera également évoquée. Ce sera l'occasion de distinguer ce rôle de celui d'agent socialisant, et d'insister sur l'importance du management de ces agents. Enfin, une réflexion sur l'action relativement importante des PSO non formalisées et informelles clôturera ce paragraphe.

3.1. L'apport des clarifications conceptuelles sur le plan managérial

Cette recherche met à jour un grand nombre de PSO et notamment des pratiques peu formalisées et informelles. Autrement dit, elle offre aux praticiens une vue globale des actions de l'entreprise et de ses membres sur l'intégration des recrues. Elle clarifie également le concept des pratiques de socialisation organisationnelle et explicite un concept important pour comprendre ces pratiques, celui de levier de socialisation organisationnelle. Ce faisant, elle permet au manager de répondre plus clairement à deux questions :

- Comment agissent l'entreprise et ses membres sur le processus de SO des recrues ?
- Sur quoi agissent-ils ?

Avec la mise en évidence des LSO, le manager sait maintenant que lorsqu'une personne extérieure à l'entreprise entre pour la première fois en son sein, l'entreprise et ses membres peuvent agir :

- sur son activité

- sur ses relations sociales
- sur ses relations avec le système social
- sur la transmission d'information (structuration du contenu d'information et des modalités de transmission)
- sur la stratégie des recrues (stratégie de recherche d'information et d'innovation)
- sur l'environnement

En outre, ce travail a permis d'identifier différentes modalités d'actionnement de ces leviers de socialisation organisationnelle, contribuant ainsi, d'une part, à clarifier les pratiques de socialisation connues, et d'autre part, à mettre en évidence de nouvelles pratiques. Ce faisant, il offre un niveau de détail des pratiques qui permet au manager de savoir concrètement comment il peut actionner tel ou tel levier de socialisation. Par exemple, il sait désormais que pour encourager la stratégie de recherche d'information des recrues, il peut agir :

- en positionnant la recrue dans l'espace de manière à lui permettre l'accès visuel ou la proximité des agents socialisants (qu'il pourra observer ou interpeler)
- en favorisant le don de sources matérielles par les membres en place
- en centralisant les sources matérielles
- en favorisant les comportements enthousiastes des membres en place dans le cadre de la transmission d'information aux recrues
- en organisant un repérage visuel de la localisation des sources d'information
- en favorisant la consultation de la recrue par les membres en place
- en favorisant la diffusion des informations sur le faible coût social associé à la consultation des membres en place ou sur la localisation des informations recherchées

La présentation en arbre des modalités d'actionnement de chaque LSO contribue à indiquer concrètement au praticien les différentes possibilités existantes pour agir sur chaque levier.

3.2. L'apport de l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle sur le plan managérial

Dans l'approche universaliste des pratiques de socialisation organisationnelle, rien n'empêche, a priori, les membres de l'entreprise de choisir une pratique de socialisation organisationnelle donnée, et plus précisément la pratique la plus efficace du point de vue de l'intégration ou de l'apport d'innovation recherché (en s'appuyant sur les multiples

travaux qui ont été présentés au chapitre 2). L'approche contextualiste des pratiques de socialisation organisationnelle que nous adoptons dans cette recherche, s'éloigne des recommandations classiques de l'approche universaliste. En effet, elle montre que la mise en œuvre des pratiques est influencée à la fois par le contexte et par le jeu des acteurs. On comprend bien, en conséquence, que toutes les pratiques (et notamment les plus efficaces) ne pourront pas forcément trouver leur place dans toutes les situations. Ainsi, il apparaît notamment que la mise en œuvre des pratiques doit être réfléchie au regard de leurs contextes organisationnel et individuel.

L'analyse des liens entre contexte et contenu des PSO permet d'identifier des incompatibilités entre certaines dimensions de ces deux éléments. Par exemple, la pratique consistant à modifier l'environnement (modification de l'activité de la recrue, de l'entreprise etc.) sera mal venue dans un contexte organisationnel de PE à configuration « familiale traditionnelle » où la tradition et la continuité sont valorisées. En revanche, elle sera tout à fait adaptée à un contexte de PE entrepreneuriale qui valorise la rupture et l'innovation.

En outre, nous avons montré que d'un contexte à l'autre une même pratique peut avoir des effets inverses sur la réussite d'intégration, autrement dit que l'efficacité des pratiques dépend des contextes de leur mise en œuvre.

Il semble donc difficile de proposer des outils, des programmes, ou des pratiques de socialisation universelles. La conception d'une gestion de la socialisation devrait donc tenir compte des spécificités du contexte organisationnel et individuel. En conséquence, nous recommandons au manager de penser les pratiques de socialisation organisationnelle au regard du contexte dans lequel elles prennent place.

Plus précisément, nous sommes en mesure d'alerter le manager lorsqu'il s'apprête à gérer l'intégration d'une recrue dans un contexte caractérisé :

- soit par une faible adéquation des expériences et qualification de la recrue aux exigences de son rôle cible
- soit par la méconnaissance des membres en place à l'égard du rôle-cible de la recrue

Dans le premier cas, il serait risqué de confier au nouvel entrant une activité de travail normal et il conviendrait mieux de lui confier une activité d'apprentissage et/ou de travail adapté. Dans le second cas il serait également risqué de confier à la recrue une activité de travail normal ou de travail adapté et il conviendrait davantage de lui confier une activité de travail indéfini.

Nous recommandons aussi au gestionnaire de bannir la pratique consistant à positionner la recrue en situation d'inactivité car, quel que soit le contexte, elle aura un effet négatif du point de vue de l'intégration des recrues et parce que, de surcroît, elle est coûteuse pour l'entreprise.

Par ailleurs, nous pourrions recommander au manager d'éviter d'autres pratiques qui accentuent toujours la difficulté d'intégration des recrues, comme les pratiques décourageant les stratégies d'innovation des recrues et les pratiques de contrainte à l'ajustement identitaire. Toutefois, les choses ne sont pas aussi simples, car, comme nous l'avons montré, certaines variables du contexte organisationnel et certains jeux d'acteurs poussent à la mise en œuvre de ces pratiques. Nous avons notamment identifié un contexte organisationnel qui pousse à leur mise en œuvre : la configuration de PE traditionnelle-familiale. A l'inverse, nous avons indiqué que la configuration de PE entrepreneuriale défavorise leur mise en œuvre. En conséquence, la configuration de PE traditionnelle-familiale semble structurellement moins favorable à l'intégration des recrues que la configuration de PE entrepreneuriale. Ce résultat est intéressant pour expliquer les difficultés de maintien éprouvé par un grand nombre de PE, lorsque l'on sait que la majorité d'entre elles sont des PE traditionnelles-familiales (Bentabet et al., 1999). Cette configuration d'entreprise serait donc structurellement propice à la mise en œuvre de pratique relativement plus difficile à vivre pour les recrues.

Nous souhaitons donc alerter les dirigeants des PE traditionnelle-familiale, leur faire prendre conscience des raisons qui expliquent une relative difficulté d'intégration des recrues. Si nous ne recommandons pas aux manager de dénaturer leur PE traditionnelle-familiale en acceptant par exemple les propositions d'innovation des recrues, nous leur conseillons toutefois d'accorder une considération importante à ces propositions de manière à revaloriser la place de la recrue dans l'organisation et à favoriser son engagement. Il s'agit de prendre le temps d'entendre les propositions de la recrue, de ne pas la dénigrer et de lui donner les raisons objectives qui ne permettent pas pour l'instant ou dans le contexte actuel d'appliquer ces propositions.

De même, concernant la pratique de contrainte d'ajustement identitaire, elle est parfois nécessaire pour la préservation du système social. Toutefois, le manager doit être conscient qu'en mettant en œuvre cette pratique il accroît, pour un certain temps, la difficulté d'intégration de la recrue. Aussi, pensons-nous qu'il doit redoubler d'effort pour expliquer et guider celle-ci. En outre, le manager peut également tenter de trouver en interne des aménagements pour minimiser son ajustement identitaire (positionner la recrue dans une

autre équipe de travail par exemple). Par ailleurs, nous pensons que dans certains cas, il vaut mieux rompre rapidement la relation d'emploi plutôt que de faire subir à un individu une contrainte qui lui serait difficile à vivre et qui, quoi qu'il en soit, compromettrait son intégration.

Nous prolongeons cette réflexion en insistant sur le fait que quelques pratiques de socialisation posent des questions éthiques au gestionnaire, comme celles consistant à nier a priori et de manière systématique l'adéquation de l'identité de la recrue avec le système social, ou comme celle consistant à contraindre de manière plus ou moins violente son identité. En conséquence, le manager ne devrait pas se permettre de les mettre en œuvre ou de les laisser mettre en œuvre par les membres de son entreprise, sans avoir auparavant réfléchi à la question éthique que posent ces pratiques. Ainsi, nous avons montré qu'un contexte de Scop favorisait largement les interactions des recrues avec les membres de l'entreprise et, en conséquence, favoriserait le processus d'intégration. Toutefois ce contexte peut générer aussi des pratiques de contrainte identitaire qui accroissent les difficultés d'intégration des recrues. Ce faisant, nous indiquons aux gestionnaires des Scop les éventuelles dérives du fonctionnement et des principes coopératifs et le fait que, paradoxalement à l'objectif de privilégier l'humain sur l'économique, le système coopératif peut nuire à l'intégrité d'une personne nouvellement recrutée.

Il apparaît au fil de notre propos que le manager a clairement un rôle à jouer sur les pratiques de socialisation organisationnelle et que ce rôle ne consiste pas forcément à formaliser toutes les PSO, mais à favoriser les bonnes pratiques, à identifier les pratiques dangereuses dans le contexte qui lui est donné et à manager les agents socialisants. C'est cette dernière mission du manager que nous développons maintenant.

3.3. Manager les agents socialisants

Notre approche processuelle des PSO montre que la gestion de la socialisation organisationnelle implique la prise en compte de la pluralité des acteurs et des équilibres de pouvoirs entre eux. Autrement dit, les managers ne doivent pas se concentrer uniquement sur la recrue et ses apprentissages, mais aussi sur l'ensemble des agents socialisants.

En effet, le rôle du manager ne consiste pas à actionner lui-même l'ensemble des leviers de socialisation organisationnelle, mais à harmoniser et à tenter de rationaliser l'actionnement de l'ensemble des agents socialisants (cet actionnement peut-être individuel

ou collectif c'est-à-dire réalisé par un groupe d'agents). Autrement dit, nous insistons sur le fait qu'il est important de distinguer le rôle du manager et celui de l'agent socialisant.

Le manager doit identifier les principaux agents socialisants des recrues, et leurs intérêts, qu'il pourra tenter de faire évoluer afin d'amener la pratique vers ce qu'il estime efficace du point de vue de l'intégration. Les stratégies individuelles et collectives des membres en place sont donc importantes à saisir dès l'entrée des recrues. Mais au regard de l'importance du jeu des acteurs, il semble illusoire d'envisager une maîtrise totale des pratiques de socialisation organisationnelle par les praticiens.

Par ailleurs, nous pensons que la disponibilité des membres en place pour guider la recrue constitue une variable influençant les pratiques de socialisation organisationnelle sur laquelle le manager a une prise directe et relativement plus facile. Le manque de disponibilité des agents socialisants limite les interactions et la mise en œuvre de pratiques qui favorisent l'intégration des recrues. En effet, nos observations empiriques confirment les résultats des travaux interactionnistes montrant qu'une nouvelle recrue ne peut pas s'intégrer seule, qu'un simple bain dans un contexte ne suffit pas (comme le montrent les premiers jours des recrues de Bois-Métal lorsqu'elles sont livrées à elles-mêmes). L'essentiel des apprentissages et des ajustements passe par les interactions avec les autres. En conséquence, pour favoriser l'intégration d'une recrue, les membres en place de l'entreprise doivent forcément être moins concentrés sur leur travail d'agent productif pour pouvoir endosser *a minima* leur rôle d'agent socialisant. Or, nous avons constaté que lors de l'entrée d'une recrue, de nombreux membres en place sont focalisés sur leur cœur de métier et ignorent plus ou moins leur mission d'agent socialisant.

Si le rôle du manager consiste donc à faire prendre conscience à chaque membre en place de son entreprise qu'il doit assumer un rôle d'agent socialisant. Le manager doit, lui-même, prendre en considération le rôle d'agent socialisant de chaque membre en place. Autrement dit, il doit accepter et considérer le temps de travail passé par les uns et les autres pour guider la recrue et doit les inciter à guider la recrue. La constitution de binôme de tutorat peut en ce sens contribuer à valoriser et formaliser le temps consacré à la socialisation d'une recrue. Mais l'arbre ne doit pas cacher la forêt, et si un tuteur passe du temps pour guider l'intégration d'une recrue, d'autres membres en place lui consacrent également du temps (comme le montre le cas de Coop). En outre, il est important que les interactions de la recrue se fassent avec des agents socialisants variés pour acquérir des informations riches. Autrement dit, il est nécessaire que le manager favorise la fréquence des interactions avec d'autres membres de l'entreprise que le seul tuteur.

Notre recherche a également permis de montrer que les agents socialisants doivent supporter ce que nous désignons comme un « coût de première explication ». En effet, avant de collaborer, de confier ou de déléguer une tâche de travail à une recrue, il est parfois nécessaire de passer du temps à lui expliquer et à lui montrer un certain nombre de choses. Une fois réalisée, cette explication ne sera plus à réitérer, ou si elle l'est, elle sera moins longue. Dans un contexte de surcharge de travail des membres en place, ce coût de première explication peut paraître relativement élevé et peut désinciter les agents socialisant à collaborer spontanément avec la recrue. A notre sens, le manager devrait intervenir afin de reconnaître l'existence de ce coût et de valoriser l'agent socialisant qui acceptera de le prendre en charge.

Par ailleurs, notre recherche montre que, le plus souvent, les membres en place des entreprises ne sont pas conscients des efforts des recrues pour apprendre et pour s'ajuster, ou encore du stress qui découle du processus d'intégration. Chacun oublie naturellement le chemin qu'il a dû, lui-même, parcourir pour s'intégrer dans son entreprise. Par ailleurs, quelques uns se souviennent de leurs propres difficultés et trouvent normal de laisser les nouvelles recrues vivre les mêmes expériences. En conséquence, le manager doit veiller à rappeler la difficulté du processus individuel d'intégration des recrues et doit éviter les tentatives de reproduction des schémas d'intégration difficiles vécus par les membres en place.

Enfin, notre recherche met en évidence que tous les membres en place n'ont pas une âme intégratrice, certains sont relativement plus actifs et efficaces que d'autres dans ce domaine. C'est ce que nous observons notamment à Bois-Métal où une dessinatrice s'investit spontanément plus que les autres et de manière plus efficace pour guider les recrues (contrairement aux autres membres de l'entreprise, elle s'efforce de leur confier des tâches nouvelles de manière à développer leurs connaissances). Le manager devrait être capable de reconnaître cette compétence ou motivation supérieure de certains de ses collaborateurs (même si elle s'exprime de manière non formalisée) et la valoriser. Cette valorisation est d'autant plus indispensable lorsque l'intégration et la fidélisation des recrues arbore un caractère stratégique pour l'entreprise.

3.4. Des recommandations au gestionnaire par rapport à la formalisation des pratiques de socialisation organisationnelle

Cette recherche met en évidence le très grand nombre de pratiques de socialisation non formalisées et non délibérées. Toutefois, elle ne fait qu'aborder et survoler ce sujet important qui mériterait des approfondissements ultérieurs.

Cependant, nous pouvons d'ores et déjà signaler qu'il est impossible et qu'il serait inutile pour le manager de formaliser l'ensemble des pratiques de socialisation organisationnelle. Dans les PE où nous avons enquêté, la formalisation concerne seulement deux LSO : le contenu d'information transmis (on identifie, on regroupe et on organise le contenu utile aux recrues pour aboutir à la production d'un livret d'accueil, d'un discours d'intégration etc.) et la relation sociale des recrues (on organise un tour d'entreprise, on constitue un binôme de tutorat, on organise un stage d'intégration etc.). Nous constatons donc que le nombre de leviers de socialisation actionnés sans aucun formalisme y est relativement important. Par ailleurs, de très nombreuses modalités d'actionnement des LSO « contenu d'information transmis aux recrues » et « relations recrues/groupe social » apparaissent également non formalisées dans les PE étudiées.

Si une entreprise décide de formaliser certaines de ses PSO, son manager doit donc être conscient qu'il ne s'agit que d'une infime partie de l'ensemble des pratiques qui contribueront à influencer le processus d'intégration des recrues. En outre, il doit être conscient que ces pratiques formalisées auront un effet très négligeable sur ce processus par rapport à l'ensemble des pratiques auquel sera confrontée la recrue.

Ainsi, il semble illusoire d'envisager une maîtrise totale des pratiques de socialisation organisationnelle, par leur formalisation.

De plus, nous avons vu avec l'exemple de Velay que la formalisation des pratiques n'était pas forcément efficace et qu'elle pouvait conduire les entreprises et leurs membres à limiter leur remise en question en cas d'échec d'intégration. En l'occurrence, il semble que l'efficacité des livrets d'accueil soit très relative, car les informations qui y figurent sont très généralistes (l'objectif étant d'être utile à toute nouvelle recrue) et ne sont donc souvent pas les informations les plus utiles pour réduire le stress des recrues et favoriser les apprentissages les plus urgents (c'est-à-dire en général ceux qui concerne l'exercice de leur travail).

Nous pensons toutefois que la formalisation de ces quelques pratiques peut être intéressante lorsque le processus de socialisation se répète régulièrement, comme c'est le cas pour les entreprises ayant une politique RH qui s'appuie sur des recrutements de court terme (CDD, intérim) impliquant un turn-over important sur certains postes, ou encore

pour des entreprises connaissant une phase de développement d'activité importante (comme le groupe POP auquel est rattaché Clim'chauff) ou de renouvellement de personnel qui s'accompagne d'une vague d'embauche importante. En revanche, pour les entreprises victimes d'un problème de maintien de ses salariés (ou de certaines catégories de salariés) et/ou connaissant des échecs intégrations successifs, nous pensons qu'une formalisation des pratiques de socialisation est inefficace pour résoudre ce problème. L'entreprise doit plutôt remettre véritablement en question ses PSO.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats généraux de la recherche exploratoire en nous appuyant à la fois sur l'analyse empirique et sur la revue de littérature. Nous avons mis en évidence deux apports principaux, le premier est relatif à la conceptualisation des pratiques de socialisation organisationnelle et à la connaissance de leur contenu, et le second à l'analyse contextualisée de ces pratiques.

Ainsi, nous avons d'abord montré l'intérêt de mobiliser un concept latent de la littérature - le concept des leviers de socialisation organisationnelle - pour enrichir les connaissances du contenu des PSO et élargir leur cadre théorique. Notre recherche explicite et opérationnalise ce concept et ses dimensions. En effet, si Jones (1986) identifiait en filigrane de ses travaux des éléments correspondant à des LSO (non explicités comme tels), notre travail a permis d'en redéfinir les contours et d'en identifier de nouveaux.

Cet apport conceptuel permet également de mettre en évidence la confusion parfois régnante dans la littérature entre leviers de socialisation organisationnelle et pratiques de socialisation organisationnelle (confusion apparaissant dans les travaux de Louis, Posner et Powell (1983) et Nelson et Quick (1991) mais aussi et surtout dans la conceptualisation de certains types de pratiques de socialisation organisationnelle proposée par Van Maanen et Schein (1979)).

L'entrée par les leviers pour analyser les pratiques (c'est-à-dire les modalités d'actionnement des leviers), a permis de discuter de la pertinence de certains types de PSO identifiés par Van Maanen et Schein (1979) et de formuler des propositions pour désigner de nouveaux types de pratiques. En outre, cette entrée nous a aussi permis d'identifier de nouvelles pratiques correspondant à l'actionnement de leviers de socialisation organisationnelle ancrés dans l'approche interactionniste et non pris en compte dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979).

Ainsi, notre recherche a permis de compléter, d'enrichir et de clarifier le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, mais aussi d'en proposer une classification intéressante où les PSO sont regroupées en fonction du LSO actionné, en distinguant les grandes modalités et les sous modalités de cet actionnement (cette classification débouche sur une représentation en arbre de chaque famille de PSO). Cela renforce l'exhaustivité des connaissances des pratiques de socialisation et donne au manager des illustrations de

pratiques qui devraient non seulement faciliter sa compréhension mais aussi guider sa réflexion sur la gestion de l'intégration.

En outre, notre recherche a aussi permis d'enrichir le concept de PSO en l'intégrant plus franchement dans un cadre théorique interactionniste.

Pour finir sur ce premier ensemble d'apports, ce chapitre initie une réflexion sur le lien entre contenu des PSO et phase de socialisation. En effet, certains résultats révèlent que la plupart des LSO peuvent être actionnés dès la phase de socialisation anticipée et qu'une pratique est spécifiques à cette phase (la pratique consistant à structurer la relation sociale des recrues à travers un entretien d'embauche). Enfin, il est apparu que certaines PSO peuvent être mises en œuvre en dehors des périodes d'intégration des nouvelles recrues, c'est-à-dire sans la présence de recrues.

Nos apports sur la conceptualisation des PSO et sur leur contenu sont importants car aucun travail n'avait véritablement cherché à poursuivre en ce sens les travaux pionniers de Van Maanen et Schein (1979).

Concernant l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle, cette recherche exploratoire a mis en évidence les interrelations entre de nombreuses variables des contextes individuel et organisationnel, des variables de processus et des variables de contenu des pratiques de socialisation organisationnelle. Il apparaît que le contenu des pratiques découle du jeu des acteurs, mais que ce jeu est lui-même infléchi par la pratique. Il apparaît aussi que ce contenu est largement influencé par le contexte organisationnel et individuel dans lequel il prend place, mais qu'en retour, il contribue à faire évoluer ce contexte. Enfin ces interrelations font système puisque le jeu des acteurs est lui-même influencé par le contexte organisationnel et individuel et contribue à l'inverse à construire ce contexte. En mettant en évidence ces interrelations, notre recherche a contribué à initier la construction d'un modèle dynamique des pratiques de socialisation organisationnelle. En effet, la prise en compte des contextes et des jeux d'acteurs aboutit à une explication de l'évolution des pratiques de socialisation organisationnelle d'un processus d'intégration à l'autre et au cours d'un même processus d'intégration. Autrement dit, le cadre théorique du contextualisme permet de dégager la dimension processuelle de l'évolution des pratiques de socialisation organisationnelle, en tenant compte de l'évolution dans le temps des variables des contextes et des jeux d'acteurs. Cette approche contextualiste des pratiques de socialisation organisationnelle constitue un apport important de notre recherche car elle est nouvelle dans la littérature.

Dans notre discussion, l'influence des différentes variables de contexte sur le contenu des PSO a été particulièrement développée. Cela a été l'occasion notamment d'identifier des pratiques qu'il est fortement probable d'observer dans chaque configuration de PE, dans les Scop ou les entreprises présentant une culture coopérative, dans les entreprises en phase de début de vie, ou encore dans celles ayant connu des échecs récents d'intégration.

Au-delà de la vérification des propositions sur les interrelations entre processus, contenu et contexte des PSO, formulées au chapitre 3, nous avons montré que l'effet de certaines PSO était contingent à leur contexte. Ainsi, une même PSO est apparue favorable à l'intégration des recrues dans certains contextes et défavorable à leur intégration dans d'autres. En conséquence, nous avons identifié quelles PSO devaient être mise en œuvre dans certains types de contextes afin de limiter les risques d'échec d'intégration.

Il a aussi été mis en évidence que certaines pratiques avaient un effet, dans l'absolu, positif ou négatif sur l'intégration (il semble que seule l'ampleur de cet effet variait d'un contexte à l'autre). En outre, comme certaines variables de contextes favorisent la mise en œuvre de ces pratiques, il est apparu que, par nature, certains types de contexte favorisaient la mise en œuvre de pratiques bénéfique ou au contraire nuisible à l'intégration des recrues. Ainsi, le manque de disponibilité des membres en place, ou la configuration de PE traditionnelle-familiale favoriserait des pratiques ayant un effet négatif sur le processus d'intégration des recrues. Au contraire, une culture d'entreprise de type coopératif, une configuration de PE entrepreneuriale ou une phase de début de vie d'entreprise favoriserait des pratiques ayant toujours un effet positif sur l'intégration.

La dernière partie de ce chapitre a consisté à proposer des recommandations managériales au regard des résultats énoncés. On a précisé que notre apport conceptuel offrait des connaissances théoriques utiles au manager s'intéressant à la gestion de la socialisation organisationnelle car il précisait et enrichissait les connaissances de ce sur quoi et comment l'entreprise et ses membres peuvent agir pour influencer l'intégration des recrues. Face aux résultats de notre analyse contextualisée, il est apparu difficile de proposer des outils, des programmes ou des pratiques de socialisation universelles. Aussi, avons-nous recommandé au manager de concevoir la gestion de la socialisation organisationnelle en tenant compte des spécificités du contexte organisationnel et individuel. Nous avons également mis en garde le manager par rapport à certains contextes d'intégration et indiquer les PSO qui leur sont adaptées pour éviter les difficultés d'intégration (l'activité des recrues ne doit pas être structurée de la même manière selon le niveau d'adéquation entre les compétences de la recrue et les exigences de son rôle-cible,

et selon le niveau de connaissance ses membres en place à l'égard du rôle-cible). Concernant les pratiques absolument défavorables à l'intégration, certaines peuvent être bannies (comme les pratiques d'inactivité), d'autres sont parfois trop fortement imposées par le contexte organisationnel pour envisager de les éviter. Dans ce cas, nous avons simplement invité le manager à considérer différemment les échecs d'intégration des recrues. Enfin, les questions éthiques que soulève la mise en œuvre de certaines pratiques (comme celles consistant à contraindre l'identité de la recrue ou à reconnaître systématiquement et a priori la non-adéquation de cette identité avec le système social de l'entreprise) ont également été abordées.

Nous avons donc montré que le manager avait clairement un rôle à jouer sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, consistant notamment à favoriser les bonnes pratiques, ou à identifier les pratiques dangereuses, dans le contexte qui lui est donné. Nous avons ensuite montré que son rôle consistait aussi à manager les agents socialisants. Cela a été l'occasion d'insister sur la distinction entre le rôle du manager et celui de l'agent socialisant. Notre approche processuelle des PSO met en évidence l'importance du jeu des acteurs dans la mise en œuvre et l'évolution des PSO. Ainsi, il est apparu que le manager avait intérêt à identifier les agents socialisants principaux et leurs intérêts, et tenter de les faire évoluer afin d'amener la pratique vers ce qu'il estime efficace du point de vue de l'intégration de la recrue. Mais, au regard de l'importance du jeu des acteurs, il a semblé illusoire d'envisager une maîtrise totale des pratiques de socialisation organisationnelle par les praticiens.

En revanche, nous avons insisté sur le fait que le manager avait prise très facilement sur une caractéristique des membres en place dont l'effet sur les pratiques de socialisation organisationnelle est déterminant. En effet, il peut infléchir leur disponibilité pour guider les recrues. Pour ce faire, il doit informer chaque membre de son rôle (veiller à ce que la présence d'un tuteur ne réduise pas excessivement les interactions des recrues avec les autres membres en place, inciter les agents et notamment de récompenser ceux qui disposent de qualités ou de motivations avérées terme de socialisation, reconnaître ce que nous avons identifié comme le « coût de première explication » des agents socialisants, rappeler la difficulté de l'intégration pour les recrues). Le manager doit lui-même accepter et considérer le temps passé par chaque membre pour guider la recrue.

Enfin, nous avons indiqué que la formalisation des PSO concernait un nombre de levier de socialisation et de pratiques limitées au regard de leur ensemble, et dont l'efficacité n'était pas forcément très élevée (ces pratiques répondent à des besoins trop généralistes). En outre, nous avons précisé que l'effet des pratiques formalisées sur l'intégration était mineur

par rapport à l'effet de l'ensemble des pratiques de socialisation qui structure ce processus. En conséquence, nous avons répété qu'il semblait illusoire et inutile d'envisager une maîtrise de la socialisation organisationnelle par leur formalisation. La formalisation de quelques pratiques peut-être intéressante en cas de répétition fréquente du processus mais elle est apparue inefficace pour résoudre les échecs répétés d'intégration.

CONCLUSION GENERALE

Dans cette thèse nous nous sommes intéressées aux pratiques de socialisation organisationnelle (PSO). En effet, à travers une revue de littérature nous avons mis en évidence que le processus de socialisation organisationnelle constituait un enjeu managérial, et qu'il était dès lors fondamental de comprendre comment l'entreprise et ses membres peuvent influencer et structurer ce processus individuel d'apprentissage et d'ajustement. Les travaux sur les PSO répondent en partie à cette question, mais nous avons souhaité les enrichir de deux manières.

Premièrement, il nous a semblé indispensable de faire évoluer le cadre conceptuel des PSO et les connaissances de leur contenu. En effet, le concept des PSO sous-estime le rôle actif des recrues dans le processus d'intégration. Aussi, avons-nous considéré qu'il était important de reconcevoir leur cadre théorique en intégrant plus largement les avancées des travaux interactionnistes sur la socialisation organisationnelle. Pour cela, nous avons explicité le concept des « leviers de socialisation organisationnelle » (LSO), concept latent dans la littérature qui désigne « *ce sur quoi l'entreprise et ses membres agissent dans le cadre de leurs PSO* » (Jones, 1986). Nous avons réciproquement défini les pratiques de socialisation organisationnelle comme les modalités d'actionnement de ces leviers. Une revue de littérature nous a ensuite permis d'identifier les dimensions des LSO en valorisant le rôle actif des recrues. Enfin, nous avons également montré qu'il était pertinent de prendre en considération les pratiques peu formalisées et informelles pour compléter la connaissance du contenu des PSO. En effet, Van Maanen et Schein (1979) ont conçu leur typologie canonique des PSO à partir d'observations dans un champ de recherche restrictif qui ne permet pas d'observer facilement ce genre de pratiques. Ainsi, avons-nous identifié le champ des PE comme propice à la visibilité des pratiques peu formalisées et informelles, c'est-à-dire propice à compléter et enrichir les travaux pionniers de ces deux auteurs.

Deuxièmement, la revue de littérature a permis de mettre en évidence l'approche presque exclusivement universaliste des travaux sur les PSO et la prise en compte extrêmement limitée du contexte dans l'ensemble du corpus littéraire sur la socialisation organisationnelle. Ainsi, on ne sait à peu près rien des relations entre les PSO et leur

contexte. En conséquence, la question de recherche qui a guidé ce travail de thèse est la suivante : ***en quoi le contexte interagit-il avec les pratiques de socialisation organisationnelle ?***

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle, élaborée dans le cadre théorique du contextualisme (Pettigrew, 1985, 1987, 1990). En effet, ce cadre permet de considérer les interactions du contexte avec le contenu des PSO, sans ignorer l'interaction des jeux d'acteurs sur l'une et l'autre de ces variables. Cette approche des PSO est nouvelle car aucun travail ne permet de comprendre ni l'effet contingent du contexte sur ces pratiques, ni la dimension politique de ces pratiques, ni leurs interactions.

Après avoir présenté la théorie contextualiste et ses trois concepts clés (contexte, contenu et processus), nous avons précisé, à l'appui de la littérature, les variables retenues pour analyser les contextes des PSO, le contenu des PSO et leur processus d'élaboration

Ensuite six propositions ont été formulées :

- ***Proposition 1 : les leviers de socialisation organisationnelle sont présents dans tous les contextes mais les modalités de leur actionnement varient d'un contexte à l'autre.***
- ***Proposition 2 : le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle contribue à faire évoluer le contexte de leur mise en œuvre.***
- ***Proposition 3 : le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle influence les stratégies des recrues.***
- ***Proposition 4 : En retour, les stratégies des recrues contribuent à modifier les contextes organisationnel et individuel.***
- ***Proposition 5 : Les stratégies des recrues font évoluer le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.***
- ***Proposition 6 : Le contenu des pratiques influence en retour les stratégies de socialisation des recrues.***

Le terrain des petites entreprises (que nous avons déjà identifié comme pertinent pour observer des PSO peu formalisées) est apparu comme le plus propice pour réaliser une analyse contextualisée des PSO. En effet, l'ensemble du contexte y est relativement appréhensible et la très grande hétérogénéité des PE offre la possibilité d'observer les pratiques dans des contextes organisationnelles très contrastés. En outre, la théorie des configurations de PE de Bentabet et al. (1999) constitue un cadre particulièrement efficace pour décrire de manière fine ces contextes organisationnels très contrastés. Par ailleurs, des raisons méthodologiques et sociétales ont renforcé l'intérêt de choisir ce terrain (champ

inexploré dans le domaine de la SO, enjeu particulièrement important de maintenir les recrues dans les PE, visibilité des pratique peu formalisées et informelles).

Par la suite, une recherche empirique a été réalisée. Nous avons choisi une démarche exploratoire car nous souhaitons faire émerger de nouvelles pratiques, ainsi que les interactions entre leur contenu, leur contexte, et leur processus d'élaboration. Par ailleurs, notre approche contextualiste des PSO nous a engagées à choisir une stratégie de recherche par étude de cas (la plus appropriée pour ce type d'approche). Plus précisément, la stratégie d'étude de cas multiple a été retenue afin de renforcer la validité de nos résultats. Dans notre méthodologie, nous avons choisi une entrée par les organisations, et non par les individus en transition, contrairement à la plupart des travaux dans le domaine de la SO. Ce choix était indispensable pour réaliser notre analyse contextualisée des PSO.

Au total sept cas ont été réalisés dans sept petites entreprises où nous avons systématiquement interrogé nos interlocuteurs de manière à identifier les pratiques de socialisation mises en œuvre au cours de la phase de socialisation anticipée, c'est-à-dire avant l'entrée effective des recrues, mais aussi au cours de la phase dite « *de confrontation* » et au cours de la phase dite « *d'accommodation* ».

L'échantillonnage des répondants a également respecté des critères particuliers, comme la nécessité de recueillir le point de vue des différents types d'acteur de l'intégration, c'est-à-dire des recrues, des dirigeants de PE (acteurs clés de la gestion dans ces petites structures), et des collègues, pairs ou supérieurs qui côtoient les recrues. Cet échantillonnage a permis une triangulation des données.

La collecte de données primaires a été effectuée par entretiens semi-directifs et par quelques observations directes. Des données secondaires ont également été incluses à l'analyse de contenu catégorielle thématique. Les objectifs de validité et de fiabilité de la recherche ont guidé l'ensemble de ce travail de collecte et d'analyse.

Concernant les résultats de cette recherche, les dimensions du concept des leviers de socialisation organisationnelle ont été opérationnalisées. En outre, nous avons montré l'intérêt de ce concept pour classifier et analyser le contenu des PSO. Par ailleurs, l'existence dans la littérature d'une confusion entre PSO et de LSO a été mise en évidence (dans la définition de certains types de pratiques, Van Maanen et Schein (1979) désignent certains éléments comme des PSO alors qu'il s'agit en fait de LSO. On retrouve cette confusion chez Louis, Posner et Powell (1983) et Nelson et Quick (1991)). Ainsi, en

explicitant le concept de LSO nous avons aussi contribué à clarifier la définition des pratiques de socialisation organisationnelle.

De plus, l'ancrage du concept de LSO dans un cadre interactionniste valorisant le rôle actif des recrues a également contribué à mettre en évidence de nouvelles PSO.

Enfin, la mobilisation du champ des PE a permis de compléter les connaissances existantes du contenu des PSO, c'est-à-dire de critiquer, d'affiner et de clarifier la typologie de Van Maanen et Schein (1979).

Au final, nous proposons une classification des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction du LSO actionné. Cette classification remet en question la schématisation traditionnelle de chaque type de pratiques sous forme d'un continuum à deux extrêmes, telle qu'elle a été proposée par Van Maanen et Schein (1979). Chaque catégorie de pratiques est désormais schématisée par un arbre dont le point de départ correspond au levier de socialisation organisationnelle actionnable, et dont les ramifications permettent d'entrer peu à peu dans le détail des modalités et des sous-modalités de son actionnement.

A noter que nous initions aussi une réflexion nouvelle sur le contenu des PSO en fonction de la phase de socialisation des recrues (autrement dit une approche séquentielle des PSO).

En effet, on a cherché à identifier les PSO mises en œuvre au cours de la phase de socialisation anticipée et à les comparer à celles de la phase post-entrée des recrues. Nous avons montré qu'une pratique était spécifique à la première phase mais que la plupart d'entre elles sont également observées après l'entrée effective de la recrue. Par ailleurs, il apparaît que certaines pratiques peuvent être mises en œuvre en dehors des périodes d'intégration des recrues, c'est-à-dire sans la présence de recrues.

Pour résumer sur ce premier ensemble de résultats, un enrichissement des connaissances du contenu des PSO émerge de notre recherche exploratoire. Il s'agit d'un apport important car ce concept est au cœur de la recherche gestionnaire sur la socialisation organisationnelle (quantité de travaux mobilise la typologie des pratiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) sans jamais tenter de l'approfondir, ni de la critiquer).

Parmi les résultats relatifs à notre approche contextualisée des PSO, nos propositions théoriques sur les interactions entre le contexte, le processus d'élaboration et le contenu des PSO ont été confirmées. L'analyse de l'influence des contextes organisationnel et individuel sur le contenu des pratiques, a été particulièrement développée. Ainsi, il a été possible notamment d'identifier des pratiques qu'il est fortement probable d'observer dans chaque configuration de PE, des PSO qu'il est probable de rencontrer dans les entreprises

présentant une culture coopérative (et notamment les Scop), ou encore dans les entreprises présentant des outils et/ou des méthodes de travail qui leur sont spécifiques. De même, nous avons repéré des pratiques qui diffèrent en fonction du statut d'emploi des recrues ou encore en fonction de la phase de vie de l'entreprise, ou de ses échecs d'intégration.

L'intérêt du cadre théorique contextualiste est manifeste car il permet d'intégrer les perspectives contingentes et politique pour enrichir la compréhension du contenu des PSO. En outre, il permet la mise en évidence d'un modèle dynamique des PSO expliquant l'évolution des pratiques d'un processus d'intégration à l'autre, ou au cours d'un même processus. Ainsi, cette recherche exploratoire montre que la dynamique des pratiques de socialisation est complexe, influencée par différentes dimensions du contexte organisationnel, individuel, et par les jeux d'acteurs.

Au-delà de la confirmation des propositions théoriques, ce travail a également mis en avant l'influence du contexte sur l'effet des PSO. En effet, il a montré qu'une même pratique pouvait avoir un effet favorable, ou au contraire défavorable sur la socialisation organisationnelle des recrues, en fonction du contexte dans lequel elle prend place. Plus précisément, nous avons identifié des contenus de PSO accroissant les risques d'échecs de socialisation dans certains contextes.

Toutefois, il est aussi apparu que certaines PSO accroissent toujours la difficulté d'intégration des recrues, et que d'autres au contraire la rendent toujours plus facile. Or, nous avons aussi montré que la mise en œuvre des unes et des autres est favorisée par certaines caractéristiques du contexte. En conséquence, certains contextes seraient relativement plus favorables que d'autres en termes d'intégration.

Les recherches sur les petites entreprises sont suffisamment peu courantes pour que nous dégagions les apports de notre travail dans ce domaine. Nous avons d'abord inauguré la recherche sur la socialisation organisationnelle en PE. En effet, les travaux de ce corpus de littérature ont ignoré ce champ de recherche particulier. A l'inverse, les recherches sur les PE ne se sont jamais spécifiquement intéressées au thème de la SO. Nous avons vu que ce manque était d'autant plus regrettable que l'intégration en PE constituait un enjeu particulièrement important.

Par ailleurs, notre recherche contribue à compléter le modèle des configurations de PE de Bentabet et al. (1999) en dégagant quelques traits de PSO spécifiques à chaque configuration. Ainsi, il est apparu qu'un contexte de PE entrepreneuriale favorisait des pratiques qui permettent un apport d'innovation, que cet apport soit à l'initiative de la

recrue ou des membres en place. Il est apparu, au contraire, qu'un contexte de PE traditionnelle-familiale défavorisait ce type de pratique et favorisait celles assurant la poursuite de la tradition et de la continuité. Par ailleurs, la configuration des PE professionnelle favorise, quant à elle, la mise en œuvre de pratiques reconnaissant l'identité de la recrue lorsque celle-ci détient un diplôme ou un titre reconnu par la profession. De plus, la configuration de PE managériale favorise la formalisation des pratiques mais aussi leur segmentation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues.

Pour terminer sur les apports dans le domaine des PE, nous pensons que nos résultats pourraient contribuer à expliquer les difficultés que rencontrent ces entreprises pour conserver leurs salariés. L'explication principale de cet état de fait dans la littérature, renvoie à la position difficilement compétitive des PE sur le marché du travail (offres de salaire et perspective de carrière limitées). Nous pensons qu'il est intéressant de ne pas s'arrêter à cette seule raison économique et d'interroger les pratiques de gestion de ces entreprises et notamment leurs pratiques de socialisation organisationnelle. On a montré qu'un contexte de PE traditionnelle-familiale influence la mise en œuvre de pratiques ayant un effet toujours nuisible à l'intégration des nouveaux entrants, et qu'à l'inverse, une configuration de PE entrepreneuriale influence la mise en œuvre de pratiques qui, de manière absolue, facilitent leur intégration. Autrement dit, les PE traditionnelles seraient structurellement moins favorables à l'intégration des recrues. Comme cette configuration correspond à celle de la majorité des petites entreprises françaises (Bentabet et al., 1999), ce résultat expliquerait en partie les problèmes de fidélisation des PE.

D'un point de vue managérial, cette recherche offre des résultats intéressants. La mise à jour d'un grand nombre de pratiques permet aux praticiens d'avoir une vue globale des actions possibles de l'entreprise et de ses membres sur l'intégration des recrues. Elle leur permet de comprendre, de manière relativement précise, sur quoi l'entreprise et ses membres peuvent agir pour influencer le processus, et comment ils peuvent agir. En effet, notre recherche offre un niveau de détail des pratiques qui permet au manager de savoir concrètement comment il est possible d'actionner tel ou tel levier de socialisation.

Face aux résultats de notre analyse contextualisée des PSO, il a semblé difficile de proposer des outils ou des pratiques de socialisation universels. Au contraire, nous indiquons au manager que la mise en œuvre des pratiques doit être réfléchie au regard de leurs contextes organisationnel et individuel. En outre, nous avons identifié des variables de contextes qui méritent l'attention du manager : soit certaines PSO doivent y être évitées

pour réduire les échecs d'intégration, soit le manager doit être conscient que le contexte génère des pratiques relativement difficiles à vivre pour les recrues. On a aussi mis en évidence des PSO qu'il convient de bannir quel que soit le contexte car elles sont non seulement défavorables à l'intégration, mais aussi coûteuses pour l'entreprise. En conséquence, on a montré que le rôle du manager consistait à favoriser la mise en œuvre des bonnes pratiques et à identifier des pratiques potentiellement bénéfiques ou dangereuse dans le contexte qui lui est donné.

Par ailleurs, notre approche politique des PSO a permis de souligner l'importance pour le manager de tenir compte de la pluralité des acteurs et des équilibres de pouvoirs entre eux. Il ne doit pas se concentrer uniquement sur la recrue et ses apprentissages, mais doit aussi identifier les agents socialisants, leurs intérêts et tenter éventuellement d'infléchir leurs pratiques. A ce titre, sa maîtrise totale des PSO est apparue illusoire.

Toutefois, il peut tout de même manager les agents socialisant de multiples manières (en rappelant aux membres en place la difficulté et la complexité du processus de socialisation, en valorisant le rôle d'agent socialisant dans l'organisation, en valorisant les compétences et les motivations relativement importantes de certains collaborateurs en matière de socialisation, en favorisant la disponibilité des agents, en évitant les « monopoles d'interaction » avec les recrues (monopole du tuteur par exemple) et en favorisant la variété des agents en contact avec elles).

Enfin, on a montré que le praticien ne peut formaliser qu'un nombre limité de PSO parmi l'ensemble des actions individuelles et collectives qui contribuent à influencer le processus de SO. Par ailleurs, l'efficacité relative des pratiques formalisées n'apparaît pas forcément très élevée. Ainsi, l'effet de ces pratiques est mineur par rapport à l'effet de l'ensemble des pratiques qui structurent la SO. En conséquence, la maîtrise de la socialisation organisationnelle du manager par la formalisation des pratiques a été identifiée comme illusoire. On a vu aussi que, dans certains cas, la formalisation des pratiques pouvaient limiter la remise en question de l'entreprise vis-à-vis des échecs d'intégration.

Pour clore cette conclusion, nous abordons les limites et perspectives de la recherche. En effet ce travail a été réalisé en effectuant des choix qui s'appuient sur des critères théoriques et méthodologiques reconnus. Ils ont été systématiquement justifiés, cependant, des limites sont notables et certaines invitent à prolonger cette recherche exploratoire.

Concernant les limites d'ordre conceptuel, nous avons exploré des dimensions variées des leviers de socialisation organisationnelle et, en conséquence, des pratiques qui leur sont associées. Certaines peuvent apparaître comme plus pertinentes que d'autres au regard de

nos résultats. Toutefois, cette exploration nous a permis de détailler l'ensemble des actions possibles de l'entreprise et de ses membres sur l'intégration des recrues.

Nous avons également exploré des dimensions variées des contextes organisationnel et individuel, et du processus d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle. Certaines se sont, là encore, révélées être plus pertinentes que d'autres. Toutefois, cette exploration large nous a permis de cerner la complexité des interactions du contexte, du jeu des acteurs et du contenu des pratiques.

Ces premières explorations invitent cependant à envisager des prolongements afin de clarifier, d'une part, le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle, et d'autre part, les dimensions du contexte et du processus pertinentes pour comprendre la dynamique des PSO.

Par ailleurs, l'analyse des interactions entre contexte et contenu des pratiques a été relativement plus développée que celles qui lient les autres variables clés du contextualisme. Des travaux pourraient donc s'intéresser à mettre davantage l'accent sur les interactions entre le processus d'élaboration de pratiques des PSO et leur contenu, ou entre le processus d'élaboration et le contexte des PSO.

En outre, on a vu que plusieurs variables de contexte influencent un même contenu de PSO en des sens différents. Il pourrait donc être intéressant que des recherches quantitatives identifient si certaines ont un effet plus significatif que d'autres.

Concernant les limites d'ordre méthodologique, notre recherche n'a pas été conçue dans l'objectif de comparer l'effet d'une pratique d'un contexte à l'autre. Ainsi, si l'influence du contexte sur l'effet de certaines PSO apparaît clairement à l'analyse de nos matériaux empiriques, il serait pertinent de conforter ces résultats par des recherches complémentaires spécifiquement conçues pour répondre à cette question. Des recherches quantitatives pourraient d'ailleurs identifier des variables de contexte plus significatives que d'autres sur l'effet des PSO.

De même, l'effet absolu de certaines PSO sur la facilité ou la difficulté relative d'intégration serait également à vérifier.

Parmi les limites méthodologiques de ce travail, le champ des PE est relativement restrictif. Il serait donc bon de confirmer nos résultats dans un autre champ comme celui plus traditionnel de la grande entreprise.

Enfin, il serait intéressant de répliquer notre protocole d'enquête dans une PE à configuration purement traditionnelle-familiale, configuration non présente dans notre

échantillon⁶³, afin de valider les résultats sur la spécificité des PSO de ce type de PE, ainsi que l'influence de ce contexte organisationnel sur la mise en œuvre de pratiques toujours défavorables à l'intégration.

Pour terminer sur les prolongements envisageables de notre recherche, la grille d'analyse du contenu des PSO qui a été construite constitue un apport méthodologique intéressant. Nous pensons que cette grille pourrait être utile aux recherches ultérieures. En effet, sa traduction en un questionnaire permettant d'identifier les PSO, permettrait d'alimenter les recherches quantitatives. Autrement dit, l'un des prolongements de cette recherche pourrait consister à offrir un outil alternatif au questionnaire de Jones (1986) qui s'appuie sur la typologie des PSO de Van Maanen et Schein (1979).

En outre, nos données ne nous ont pas toujours permis d'observer une palette exhaustive des dimensions de certaines variables de contexte. C'est le cas notamment de la variable « statut des recrues ». Nous pensons qu'une recherche focalisée sur la comparaison des PSO en fonction du statut des recrues pourrait être féconde (notamment la comparaison des pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'intégration d'un intérimaire et celles mises en œuvre dans le cadre de l'intégration d'un salarié en CDI) car nous supposons que le statut des recrues a un effet déterminant sur de multiples PSO que nous n'avons pas pu observer.

⁶³ Nous rappelons que nous observons deux PE à configuration hybride traditionnelle-familiale et entrepreneuriale où toutefois un grand nombre de pratiques apparaissent clairement marqué par un ancrage fort dans la configuration traditionnelle-familiale de l'entreprise.

Bibliographie

A

- ABELSON R. (1976), Script processing in attitude formation and decision making, in J. Carroll, J. Payne (eds.), *Cognition and social behavior*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum, p. 33-46
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C (1999), "Construction de l'objet de la recherche", in R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris p.34-56
- ALLEN N., MEYER J. (1990), « Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, Vol. 33 n° 4, p.847-858
- ANAKWE U., GREENHAUS J. (1999), "Effective socialization of employees: Socialization content perspective", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 11, n°3, p. 315-329
- ASHFORD S. (1986), "The role of feedback seeking in individual adaptation: a resources perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, p. 465-487
- ASHFORD S., CUMMING L. (1983), "Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, p. 370-398
- ASHFORD S., CUMMINGS L. (1985), "Proactive feedback seeking: the instrumental use of information environment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, p. 67-79.
- ASHFORTH B., BLACK S. (1996), "Proactivity during organizational entry: the role of desire for control", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, p. 199-214.
- ASHFORTH B., SAKS A. (1996), « Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 1, Feb. 1996, p. 149-178
- ASHFORTH B., SAKS A., LEE R. (1996), « Socialization and newcomer adjustment : the role of organizational context », *Human Relations*, Vol. 51, n°7, p. 897-926
- AVENIER M-J. (2009), "Implications épistémiques et méthodologiques des différences fondamentales entre les deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes », *Atelier Méthodologie de l'AIMS, Journée Epistémologie et Méthodologie*, Caen, 25 mars

B

- BAKER H. (1989), "A control perspective of organizational socialization", 4th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington DC., 13-16 August
- BAKER H. (1992), Employee socialization strategies and the presence of union representation, *Labour Studies Journal*, n°17, p. 5-17.
- BAKER H., FELDMAN D. (1991), « Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies », *Human Resource Management Review*, Vol. 1, N°3, 1991, p.193-202

- BAYAD M., NEBENHAUS D. (1994), "Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique", communication au Vème Congrès de l'AGRH, Montpellier, 7 p.
- BECKER H., GEER B., HUGHES E, STRAUSS A. (1961), *Boys in white: student culture in medical school*, Chicago: University of Chicago Press
- BENSEBAA F. (2002), « Andrew M. Pettigrew. Une analyse dynamique contextuelle et longitudinale du changement organisationnel », in S. Charreire et I. Huault (dir.), *Grands auteurs en management*, Editions EMS, Management et société, p. 327-340
- BENTABET E., MICHUN S., TROUVE P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Etudes », n° 72, 175 p.
- BERLEW D.E. ET HALL D.T (1966), « The socialization of managers: effects of expectations on performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, N° 2, September, p. 207-223
- BLAU P. ET SCOTT W. (1962), *Formal organizations*, San Francisco: Chandler Publishing Company
- BLAU P., SCHOENHERR R. (1971), *The structure of organizations*, New York, Basic Books
- BONCLER J., HLADY RISPAL M. (2004), « L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 3, n°1, p. 21-32
- BOURNE P.G. (1967), Some observations on the psychosocial phenomena seen in basic training, *Psychiatry*, n°30, p. 187-196.
- BRIM O.G., WHEELER S. (1966), *Socialization after childhood*, New York: Wiley
- BRUAND F. (1991), «La mobilité des jeunes en début de vie active : des petits aux grands établissements », *Bref*, Céreq, n° 63., 4p.
- BUCHANAN B. (1974), « Building Organisational Commitment: The socialisation of managers in work organisation », *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, n°4, p.

C

- CABLE D., PARSONS C. (2001), "Socialization tactics and person-organization fit", *Personnel Psychology*, Vol. 54, p. 1-24
- CANDAU P. (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'économie industrielle*, n°16, p. 16-33
- CAPLOW T. (1964), *Principles of organization*, New York: Harcourt, Brace and World
- CHAO G., O'LEARY-KELLY A., WOLF S., KLEIN H., GARDNER P. (1994), "Organizational Socialization: its content and consequences", *Journal of Applied psychology*, Vol. 79, p.730-743
- CHATMAN J. (1989), "Improving interactional organizational research : A model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 3, p. 333-349
- CHILD J., MANSFIELD R. (1972), "Technology, size and organization structure", *Sociology*, Vol. 6, p. 369-393

- COGSWELL B.E. (1968), « Some structural properties influencing socialization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, n°3, p. 417-440
- COMER D. (1991), "Organizational newcomers' acquisition of information from peers", *Management Communication Quarterly*, Vol. 5, p. 64-89
- COOPER-THOMAS H., ANDERSON N. (2002), "Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, p. 423-437
- COOPER-THOMAS H., VAN VIANEN A., ANDERSON N. (2004), "Changes in person-organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit", *European Journal of Work and Psychology*, Vol. 13, n°1, p. 57-78
- COURAULT B., BOURLIER E., TROUVE P. (2004), *Les seniors et les transferts de connaissances dans les TPE et PME d'Auvergne: un état des lieux*, Rapport de recherche du CEE n°14, septembre, 140p.

D

- DAVID A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », Actes de la XIIIème conférence de l'AIMS, Le Havre, 1-4 juin
- DEFOURNY J., LAVILLE J-L., CATTANI A-D. (2005), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer
- DEWEY J. (1933), *How we think: a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*, Lexington, MA: Heath
- DORNBUSH S. (1955), "The military academy as an assimilating institution", *Social Forces*, n° 33, p. 316-321
- DUFOUR L., FRIMOUSSE S. (2006), « La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire », *Revue Management et Avenir*, n°10, octobre, p. 145-160
- DUFOUR L., LACAZE D. (2007), « L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel », Communication au XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse
- DUFOUR L., PERRETI J-M. (2008), "Comportement organisationnel et conception du travail des jeunes à faible capital scolaire: proposition d'une typologie", Communication au XIXème Congrès de l'AGRH, *A quoi sert la GRH*, 9-12 novembre 2008, Dakar, 26p.
- DUNETTE M. (1966), *Personnel selection and placement*, Belmont, Calif: Wadsworth
- DUNETTE M., ARVEY R., BANAS P. (1973), "Why do they leave ?", *Personnel*, May-June, p. 25-39
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. (1999), "Validité et fiabilité de la recherché », in R.A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 257-287

E

- EDWARDS J. (1991), "Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique", in C. Cooper, I. Robertson (eds.), *International review*

of industrial and organizational psychology, New-York: Wiley, Vol. 6, p. 283-357

ELIAS N. (1991), *Qu'est-ce que la sociologie?*, Paris, L'Aube

ETZIONI A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, New York: Free Press

F

FABI B., GARAND D., PETERSEN N. (1993), "La gestion des ressources humaines en PME: proposition d'un modèle de contingence », Communication au congrès francophone de la PME, Carthage, 28-30 octobre, p. 216-229

FABRE (2005), « Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion », Communication au XVème congrès de l'AGRH, Montréal, septembre, 20p.

FELDMAN D. (1976), "A contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No.3, 433-452

FELDMAN D. (1981), « The multiple socialization of organization members », *Academy of Management Review*, 1981, Vol.6, N°2, 309-318

FELDMAN D., BRETT J. (1983), "Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changers", *Academy of management Journal*, Vol. 26 N°2, 258-272

FISHER C. (1986), "Organizational Socialization: an integrative review", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, p. 101-145

FONDEUR Y., SAUVIAT C. (2002), "Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information", DARES, Documents d'Etudes n° 63, Novembre

G

GLASER B., STRAUSS A. (1971), *Status Passage*, London Routledge and Kegan Paul

GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Adline Publishing Company

GOUX D., ZAMORA P. (2001), « La formation continue en entreprise continue de se développer », *Insee Première*, n° 751, 4p.

GRAEN G. (1976), "Role making processes within complex organizations", in M.D. Dunette, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally

GRANER H. (2004), *Survey des études et recherche réalisées sur le thème du recrutement*, Travail préparatoire à l'enquête *Offre d'emploi et recrutement*, DARES-CERGOR, Aout

GRANT E., BUSH A. (2001), « Sales forces socialization tactics: building organizational value congruence », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, n°3, p.17-32

- GRIFFIN, COLELLA ET GOPARAJU (2000), « Newcomer and organizational socialization tactics : an interactionist perspective », *Human Resource Management Review*, Vol.10, n° 4, p. 453-474
- GUILHON A., GUILHON B., PEGUIN D. (1995), « PME, exportation et contrôlabilité », Actes de communication au congrès international francophone de la PME, Paris, 25-27 octobre, p. 385-401
- GODELIER E. (1998), « Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew. Le changement dans les entreprises: crise ou mutation? », *Revue Française de Gestion*, Numéro spécial n° 120, septembre-octobre, p. 24-36

H

- HACKMAN J., OLDFHAM G. (1976), « Motivation through the design of work: test and theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, n°16, p. 250-279
- HALL H, HAAS J., JOHNSON N. (1967), « Organizational size, complexity and formalization », *American sociological review*, Vol. 32, n°6, p. 902-912
- HARRIS M., FINK L. (1987), « A field study of applicant reactions to employment opportunities: does the recruiter make a difference? » *Personnel Psychology*, Vol. 40, p. 765-784
- HAUETER J.A., MACAN T.H., WINTER J. (2003), « Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n°1, p. 20-39
- HENDRY C., PETTIGREW A. (1992), « Patterns of strategic change in the development of human resource management », *British Journal of Management*, vol. 3, p. 137-156
- HICKSON D., HININGS C., MCMILLAN C., SCHWITTER J. (1974), « The culture-free context of organization structure: a trinational comparison », *Sociology*, Vol. 8, p. 59-80
- HLADY RISPAL M. (2003), « Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion » *Revue Sciences de gestion*, n°39, p. 167-191
- HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck, Perspectives Marketing
- HUGHES E. (1958), *Men and their work*, Glencoe, Ill.: The Free Press
- HULIN C. (1968), Effects of changes in job satisfaction levels on employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, n°52, p. 122-126.

J

- JACOB L., LALONDE C. (2007), « Socialisation organisationnelle et contexte de crise », Actes des communications à la journée de recherche sur la « Socialisation Organisationnelle », pp.69-93.
- JAMES W. (1890), *Principles of psychology*, New York: Holt
- JONES G. (1983), « Psychological orientation and the process of organizational socialization: an interactionist perspective », *Academy of Management Review*, 1983, Vol. 8, n°3, p. 464-474
- JONES G. (1986), « Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers 'adjustments to organizations' », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 2, 262-279

JULIEN P.-A., MARCHESNAY M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Editions Vuibert

JULIEN P.-A. (sous la direction de). (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Ed. Economica

K

KAHN R., WOLFE D., QUINN R., SNOEK J. (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, Wiley and Son.

KATZ R. (1964), "The motivational basis of organizational behavior", *Behavior Science*, n° 9, p. 131-146

KATZ R., KAHN R. (1966), *The social psychology of organizations*, Wiley and son

KIM T., CABLE D., KIM S. (2005), "Socialization tactics, employee proactivity and person-organization fit", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, n°2, p. 232-241

KIMBERLY J.-R. (1976), "Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, p. 571-597.

KING R., SETHI V. (1998), "The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals", *Journal of Management information Systems*, Vol. 14, n°4, p. 195-217

KLARSFELD A. (2000), *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, Université Aix-Marseille II

KLEIN H., WEAVER N. (2000), "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of newhires", *Personnel Psychology*, vol. 53, n°1, p.47-66

L

LACAZE D. (2001), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, Université Aix-Marseille II

LACAZE D. (2005), « Vers une meilleure compréhension du processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No 56, Avril-Mai-Juin, p. 19-35,

LACAZE D. ET FABRE C. (2005), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, *Comportement organisationnel*, Vol. 1, De Boeck Université, Bruxelles, p.274-288

LALONDE C. ET JACOB L. (2007), « Socialisation organisationnelle et contexte de crise », Actes de la Journée de recherche sur la socialisation organisationnelle, CREPA, 5 juillet, p. 69-93.

LANDRY M. (1995), "A note on the concept of problem", *Organization Studies*, vol. 16, n°2, p. 315-343

LAWLER E. (1973), *Motivation in work organizations*, Monterey, Calif.: Brooks/Cole

- LEMOIGNE J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Collection « Que sais-je »
- LETOWSKI A., TROUVE P. (2004), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », in *Les aides publiques aux TPE. Rapport du groupe de travail présidé par André Mulliez*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, p. 83-124.
- LEWICKI J. (1981), "Organizational seduction: building commitment to organizations", *Organizational Dynamics*, Automn, p. 5-21.
- LEWIN K. (1951), *Field theory in social science*, Dorwin Cartwright, ed. New York: Harper and Row
- LINCOLN Y., GUBA E. (1985), *Naturalistic Enquiry*, Newbury : Sage publications
- LOCKWOOD D. (1964), Social integration and system integration, in G.K. Zollschan et W. Hirsch (eds), *Exploration in social change*, London, Routledge.
- LODAHL T., KEJNER M. (1965), "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, n°1, p. 24-33.
- LOUIS M. (1980), « Surprise and Sense Making : What New comers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n°2, June, p. 226-251
- LOUIS M. POSNER B., POWELL G. (1983), «The availability and helpfulness of socialization practices», *Personnel Psychology*, Vol. 36, p. 857-866
- LOUIS M. (1990), "Acculturation in the work place: Newcomers as lay ethnographers", in B. Schneider (éd.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Josey-Bass, p. 85-129

M

- MANZ C., SNYDER C. (1983), "Systematic self-management: How resourceful entrepreneurs meet business challenges...and survive", *Management Review*, October, p. 68-73
- MARSH M, MANNARI H (1981), "Technology and size as determinants of the organizational structure of Japanese factories", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, n°1, Mars, pp. 33-57
- MARTINET A-C. (1993), « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? », article non publié, URA CNRS 1257, n°28.
- MIGNEREY J., RUBIN R. GORDEN W. (1995), "Organizational entry: an investigation of newcomer communication behaviour and uncertainty", *Communication Research*, Vol. 22, n°1, p. 54-85
- MILES M., HUBERMAN A. (1991), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles
- MILLER V., JABLIN F. (1991), "Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the processus", *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, 92-120
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation

- MORRISSON E. (1993a), « Newcomer Information Seeking : Exploring types, Modes, Sources, and Outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°3, p. 557-589
- MORRISSON E. (1993b), “A longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization” *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°2, p. 173-183
- MORRISSON E. (1995), Information usefulness and acquisition during organisational encounter, *Management Communication Quarterly*, November, Vol. 9, n°2, 131-155

N

- NELSON D., QUICK J. (1991), “Social support and newcomer adjustment in organizations: attachment theory at work?”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 12, p. 543-554
- NEWCOMB T, WILSON E. (1966), *College peer group*, Chicago: Aldine Publishing CO.
- NICHOLSON N. (1984), “A theory of work role transitions”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 172-191

O

- O'REILLY C. ET CALDWELL D. (1981), “The commitment and job tenure of new employees : some evidence of post decisional justification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N°4, Dec., p. 597-616
- OSTROFF C., KOZLOWSKI S. (1992), « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », *Personnel Psychology*, n°. 45, p. 849-874

P

- PARSONS T. (1960), *Structure and process in modern society*, New York: Free Press
- PERROT S. (2001), « L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés », *Recherche en Gestion, Economica*
- PERROT S. (2009), « Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, p. 13-30
- PERROT S., CAMPOY E. (2009), Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenus, *Revue de gestion des Ressources Humaines*, n°71, p. 23-42
- PETTIGREW A. (1973), *The politics of organizational decision making*, London, Tavistock
- PETTIGREW A. (1979), “On studying organizational cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n°4, p. 570-581
- PETTIGREW A. (1985), *The awakening giant : continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford/New York, basil Blackwell

- PETTIGREW A. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n°6, p. 649-670
- PETTIGREW A. (1990), "Longitudinal field research on change. Theory and practice", *Organization Science*, Vol. 1, n°3, p. 267-291
- PETTIGREW A., HENDRY C., SPARROW P. (1990), *Corporate strategy change and human resource management*, Sheffield, The Department of Employment, Training Agency
- PETTIGREW A., WHIPP R. (1991), *Managing change for competitive success*, Oxford, Basil Blackwell
- PETTIGREW A. (1992), "On studying managerial elites", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 337-348
- PIAGET J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil
- PORTER M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica
- PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris
- PORTER L., LAWLER E. (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill: Irwin
- PORTER L., LAWLER E., HACKMAN J. (1975), *Behavior in organizations*, New-York, McGraw-Hill
- PORTER L., STEERS R. (1972), *Organizational, work and personal factors in turnover and absenteeism*, Technical Report n° 11, University of California, Irvine
- POSNER B., POWELL G. (1985), "Female and male socialization experiences: an initial investigation", *Journal of Occupational Psychology*, n° 58, p. 81-85
- POWELL G.N. (1991), "Applicant reactions to the initial employment interview: exploring theoretical and methodological issues", *Personnel Psychology*, n°44, p.67-83
- PUGH D., HICKSON D., HININGS C., Turner C. (1968), "Dimension of organizational structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, n°1, p. 65-105.
- PUGH D., HICKSON D., HININGS C. (1969), "An empirical taxonomy of structure of work organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, p. 115-126

R

- REICHERS A. (1987), "An interactionist perspective on newcomer socialization rates", *Academy of Management Review*, Vol. 12, p. 278-287
- REICHERS A., WANOUS J., STEELE K. (1994), "Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees », *Human Resource Planning* Vol. 17, n°1, p.17-25
- RIORDAN C.M., WEATHERLY E.W., VANDENBERG R.J., SELF R.M. (2001), "The effect of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, issue 2
- ROYER I., ZARLOWSKI P. (1999), "Echantillons", in R.A. Thiétart (coll.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.39-68

ROTH J. (1963), *Timetables*, Indianapolis: Bobbs-Merrill

S

SAKS A., ASHFORTH B. (1996), "Proactive socialization and behavioural self management", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 48, p. 301-323

SAKS A., ASHFORTH B. (1997), "Socialization tactics and newcomer information acquisition", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n°1, p. 48-61

SCHEIN E. (1962), *Problems of the first year at work: report of the first career panel reunion*, Office of Naval Research, MIT Cont. n° 1841 (83)

SCHEIN E. (1963), *Organizational socialization in the early career of industrial managers*, Office of Naval Research, MIT, Contr. No. 1941(83).

SCHEIN E. (1964), "How to break in the college graduate", *Harvard Business Review*, Vol. 42, p. 68-76

SCHEIN E. (1968), "Organizational Socialization and the profession of management", *Industrial Management Review*, winter, Vol. 9, p.1-16

SCHEIN E. (1971), "The individual, the organization and the career: a conceptual scheme", *The Journal of Applied Behavior Science*, Vol. 7, n°4, p. 401-426

SCHEIN E. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Adison Wesley Publishing Co.

SCHEIN E. (1988), "Organizational socialization and the profession of management", *Sloan Management Review*, n° 30, p. 1-16

SCHNEIDER (1983), "Interactional Psychology and organizational behavior", in L. Cumming et B. Staw (éds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 5, p. 1-31

SCHULER R.S. ET JACKSON S.E. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, n°3

SIMPSON (1967), "Patterns of socialization into professions: the case of student nurses", *Sociological Inquiry*, n°37, p. 431-456

STRAUSS A. (1968), Some neglected properties of status passage, in H. Becker, B. Geer, D. Reisman, R. Weiss (eds.), *Institutions and the person*, Chicago: Aldine Publishing Co.

T

TAORMINA R.J. (1994), "The Organizational Socialization Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 2, n°3, p. 133-145

TAYLOR S., FISKE S. (1978), "Salience, attention and attribution: top of the head phenomena", in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 11, p. 249-288

TAYLOR M., BROWN J. (1988), Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health, *Psychology Bulletin*, Vol. 103, p. 193-210.

- THIETART R.-A. (2003), *Méthode de recherche en management*, Dunod,
- TOMAS J, GRIFFIN R. (1983), « The social information processing model of task design : a review of literature, » *The Academy of management Review*, Vol. 8, n° 4, p.672-682
- TORRES O. (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants », in O. Torrès (coord.), *PME, de nouvelles approches*, Economica
- TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale des PME*, Vol 10, n°2, p. 9-43
- TROUVE P. (2000), « Les nouvelles approches de la relation formation emploi en Europe », Communication à l'AGORA Thessaloniki, *Orientation sociale et professionnelle*, CEDEFOP
- TROUVE P. (2003), « La formation dans les TPE : un champ d'étude en voie de construction », *Actualité de la formation permanente*, n°184, mai-juin 2003, Centre INFFO, p. 103-110

V

- VANCOUVER J., MORRISON E. (1995), "Feedback inquiry: the effect of source attributes and individual differences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June, Vol. 62, n°3, p. 276-285
- VAN MAANEN J. (1973), Observations on the making of policemen, *Human Organization*, 32, p. 407-418.
- VAN MAANEN J. (1974), Working the streets: a developmental view of police behavior, in H. Jacob (éd.), *The potential for reform of criminal justice*, Beverly Hills, California: Sage, p. 53-130
- VAN MAANEN J. (1975), "Police socialization: a longitudinal examination of Job Attitudes in an urban police department", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, p.207-228
- VAN MAANEN J. (1976) "Breaking In: Socialization to Work", in *Handbook of Work, Organization and Society* Dubin R. (éd.), University of California, Irvine
- VAN MAANEN J. (1977), "Toward a theory of the career", in J. Van Maanen (ed.) *Organizational career; some new perspectives*, New York: Wiley, p. 161-179
- VAN MAANEN J. (1978), "People processing: Major strategies of organizational socialization and their consequences". In J. Paap (ed.), *New directions in human resource management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- VAN MAANEN J. ET SCHEIN E.H. (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, n°1, p. 209-264

W

- WANOUS J.P. (1980), *Organizational entry: recruitment, selection and socialization of newcomers*, Reading, MA, Addison-Wiley
- WEBER M. ET PARSONS T (ed.) (1947), *The theory of social and economic organization*, New York: Free Press

WEBER H. (1988), “Cultures patronales et types d’entreprises: esquisse d’une typologie du patronat”, *Sociologie du travail*, n° 4, p. 548

Y

YIN R. (1994), *Case Study research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series 5, second edition

Z

ZAHRLY J., TOSI H. (1989), “The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 10, n°1, January, p. 59-74

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE ...DES PROPOSITIONS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES POUR ENRICHIR LE CADRE CONCEPTUEL ET L'ANALYSE DES PSO	9
CHAPITRE 1. LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : DEFINITIONS, MESURES ET PREMIERES APPROCHES	11
1. Les définitions et mesures de la socialisation organisationnelle.....	13
<i>1.1 Une définition flottante de la socialisation organisationnelle jusqu'à la fin des années 1980.....</i>	<i>14</i>
1.1.1. Un consensus autour des éléments déclencheurs de la socialisation organisationnelle.....	14
1.1.2. L'hétérogénéité du contenu de la socialisation organisationnelle	15
<i>1.2. Vers une précision et une stabilisation de la définition de la socialisation organisationnelle.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3. Les moteurs de socialisation organisationnelle</i>	<i>19</i>
<i>1.4. La distinction entre la socialisation organisationnelle et la socialisation professionnelle</i>	<i>19</i>
<i>1.5. Conclusion sur le concept de socialisation organisationnelle.....</i>	<i>21</i>
2. L'approche séquentielle et les essais de théorie générale de la socialisation organisationnelle.....	22
2.1. Un modèle séquentiel composite du processus de socialisation organisationnelle ..	22
2.1.1. Première étape : la socialisation anticipée.....	23
2.1.2. Deuxième étape : la confrontation initiale.....	24
2.1.3. Troisième étape : l'adaptation à l'organisation, la métamorphose, ou l'acceptation mutuelle	25
2.2. Un modèle séquentiel d'ajustement mutuel (Dufour et Lacaze, 2007)	25
2.3. Les indicateurs de socialisation organisationnelle	26
2.4. Le recensement des facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle : des essais de théorie générale de la SO	28
2.4.1. Les caractéristiques du rôle organisationnel : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle.....	29
2.4.2. Les tâches de travail : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle.....	29
2.4.3. La GRH : facteur de contingence de la socialisation organisationnelle.....	29
2.4.4. Les relations des recrues avec les groupes sociaux : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle.....	30
2.4.5. Les configurations organisationnelles : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle.....	30
2.4.6. Les facteurs externes de contingence de la socialisation organisationnelle.	31
2.4.7. Les caractéristiques individuelles : facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle.....	31
2.4.8. Récapitulatif des types de facteur de contingence de la socialisation organisationnelle.....	32
2.5. Les limites empiriques et les prolongements des essais de théorie générale de la SO	33
2.6. Conclusion sur l'approche séquentielle de la SO	34
3. L'approche cognitive de la socialisation organisationnelle.....	34
3.1. Le changement	35
3.2. Le contraste	35
3.3. La surprise.....	36
3.4. L'attribution de sens	36
3.5. Un prolongement du modèle d'attribution de sens : identification d'un facteur de contingence de la surprise	38
3.6. Conclusion sur l'approche cognitive de la socialisation organisationnelle.....	39
Conclusion du chapitre	40

CHAPITRE 2. POUR UN ENRICHISSEMENT DU CADRE CONCEPTUEL DES PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	43
1. Les travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle	45
1.1. <i>Le modèle canonique des pratiques de socialisation organisationnelle : Van Maanen et Schein (1979)</i>	<i>46</i>
1.2. <i>Les travaux sur les PSO ultérieurs à Van Maanen et Schein (1979).....</i>	<i>50</i>
1.2.1. Les travaux sur l'efficacité relative des PSO.....	50
a. <i>L'effet des PSO sur l'innovation de rôle : un critère de classification des pratiques.....</i>	<i>51</i>
b. <i>L'effet des PSO sur les attitudes au travail</i>	<i>52</i>
c. <i>La multiplication des travaux relatifs à l'effet des PSO sur l'innovation de rôle et sur l'attitude au travail des recrues</i>	<i>52</i>
d. <i>L'effet des PSO sur la cohésion de la culture organisationnelle</i>	<i>54</i>
e. <i>L'effet des PSO sur l'appariement individu-organisation.....</i>	<i>54</i>
f. <i>Un modèle stratégique des pratiques de socialisation organisationnelle (Baker et Feldman, 1991)</i>	<i>56</i>
1.2.2. Analyse de programmes de socialisation particuliers : les travaux de Lewicki (1981) et de Klein et Weaver (2000).....	57
a. <i>Le modèle de séduction de Lewicki (1981).....</i>	<i>57</i>
b. <i>Une étude exploratoire d'un programme de socialisation formalisé : Klein et Weaver (2000).....</i>	<i>58</i>
1.3. <i>Conclusion des travaux sur les pratiques de socialisation organisationnelle</i>	<i>58</i>
2. L'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle.....	60
2.1. <i>Les travaux sur le contenu d'information recherché par les recrues.....</i>	<i>61</i>
2.2. <i>Les travaux sur les sources et sur les stratégies de recherche d'information des recrues.....</i>	<i>61</i>
2.2.1. Les sources d'information des recrues.....	61
2.2.2. Les stratégies de recherche d'information des recrues	63
2.2.3. Une superposition entre les concepts de « sources d'information » et de « stratégie de recherche d'information » ?	65
2.3. <i>Les autres stratégies de socialisation des recrues.....</i>	<i>66</i>
2.4. <i>Un modèle d'intégration proactive (Lacaze, 2005)</i>	<i>67</i>
2.5. <i>Les travaux interactionnistes s'intéressant aux pratiques de socialisation organisationnelle</i>	<i>67</i>
2.5.1. Les travaux sur les interactions entre les PSO des entreprises et les stratégies de socialisation des recrues	67
2.5.2. Une tentative de conceptualisation des pratiques de socialisation organisationnelle dans un cadre interactionniste.....	68
2.5.3. Conclusion sur l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle	69
3. Vers un enrichissement du cadre conceptuel des pratiques de socialisation organisationnelle	70
3.1. <i>Les « leviers de socialisation » : un concept clé pour enrichir le cadre conceptuel et les connaissances du contenu des PSO.....</i>	<i>72</i>
3.2. <i>L'identification des leviers de socialisation organisationnelle dans la littérature</i>	<i>72</i>
3.2.1. Les leviers de socialisation pris en compte dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979)	72
3.2.2. Les leviers de socialisation organisationnelle identifiés dans la littérature interactionniste	76
3.3. <i>Conclusion : les leviers de socialisation organisationnelle, un concept clé pour analyser et classifier les PSO.....</i>	<i>78</i>
Conclusion du chapitre.....	82

CHAPITRE 3. UN MODELE D'ANALYSE CONTEXTUALISEE DES PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES PETITES ENTREPRISES	85
--	-----------

1. La théorie du contextualisme de Pettigrew	87
2. Un modèle contextualiste des pratiques de socialisation organisationnelle.....	91
2.1. La dimension « contenu » de notre modèle.....	92
2.2. La dimension « processus » de notre modèle.....	92
2.3. La dimension « contexte » de notre modèle	94
2.3.1. Le contexte individuel des pratiques de socialisation organisationnelle.....	94
2.3.2. Le contexte organisationnel des PSO.....	96
a. Un contexte organisationnel défini dans le champ des petites entreprises.....	96
b. L'analyse du contexte organisationnel des petites entreprises	98
i. La littérature sur les PME	98
ii. Les travaux spécifiques aux PE	102
iii. Les variables du contexte organisationnel	109
3. Des propositions pour une analyse contextualisée des PSO.....	112
3.1. Proposition 1 et 2 : interrelations entre le contenu et le contexte des PSO	115
3.2 Proposition 3 et 4 : interrelations entre contexte et processus	116
3.3. Proposition 5 et 6 : interrelations entre processus et contenu des PSO.....	116
Conclusion du chapitre	118
CHAPITRE 4. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	121
1. Le positionnement épistémologique de la recherche	123
2. Les choix méthodologiques	124
2.1. Le choix d'une entrée par l'organisation.....	124
2.2. Le choix de la stratégie de recherche par étude de cas.....	125
2.2.1. La présentation du design de la recherche : une étude de cas multiples ...	125
2.2.2 La sélection des cas.....	126
2.2.3. La justification et la présentation de deux enquêtes rétrospectives.....	128
2.3. Une description des entreprises	128
2.4. Le choix d'une méthodologie qualitative	133
2.5. La méthode de collecte des données	133
2.5.1. L'organisation de la collecte des données dans le temps.....	133
2.5.2. La collecte de données secondaires	135
2.5.3. La collecte de données par observations directes	136
2.5.4. La collecte de données par entretiens	138
a. La composition de l'échantillon des personnes rencontrées dans le cadre des entretiens.....	138
i. Les entretiens à Foca.....	139
ii. Les entretiens à Canaboiss.....	139
iii. Les entretiens à Velay.....	140
iv. Les entretiens à Coop.....	140
v. Les entretiens à Bois-Métal.....	141
vi. Les entretiens à Clim'chauff.....	141
vii. Les entretiens à Archi'tek.....	142
b. Le contenu des entretiens	146
i. Les guides d'entretien du premier volet d'enquête	147
ii. Les guides d'entretien du second volet d'enquête	151
2.6. L'analyse des données.....	152
2.6.1. Une grille d'analyse des contextes des PSO.....	153
2.6.2. Une grille d'analyse du processus des PSO	154
2.6.3. L'analyse du contenu des PSO par l'entrée des « leviers de socialisation organisationnelle ».....	154
2.6.4. La condensation des données.....	155
2.6.5. Le pré-codage émergent.....	156
2.6.6. Le codage définitif	156
2.6.7. L'analyse des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.....	162
2.6.8. Le double-codage	162
2.6.9. La validation par les acteurs.....	163

3. Discussion de la validité et de la fiabilité de la recherche.....	164
3.1. La crédibilité de la recherche.....	165
3.2. L'auditabilité ou critère de précision.....	165
3.3. La confirmabilité.....	166
3.4. La validité des construits.....	166
3.5. La validité interne.....	166
3.6. La transférabilité ou la validité externe.....	167
Conclusion du chapitre.....	168
 SECONDE PARTIE ANALYSES ET RESULTATS D'UNE APPROCHE CONTEXTUALISEE DES PSO DANS SEPT PETITES ENTREPRISES	171
CHAPITRE 5. LE CAS FOCA	173
1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle de Foca	175
1.1. L'activité, la structure, la stratégie et configuration de PE à Foca.....	175
1.2. La culture de l'entreprise Foca.....	180
1.3. L'emploi et le rôle confiés au nouvel entrant à Foca.....	182
1.4. Ben, nouvel entrant à Foca.....	184
1.5. Les agents socialisateurs de Ben.....	186
1.5.1. Charles : dirigeant/ technicien gestionnaire forestier.....	186
1.5.2. Fab : apprenti technicien gestionnaire forestier	187
1.6. Conclusion sur le contexte des PSO à Foca.....	188
2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca	189
2.1. Les pratiques d'intégration lors la phase de socialisation anticipée	189
2.1.1. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée.....	189
2.1.2. Le contenu des PSO lors de la phase de socialisation anticipée.....	191
a. L'actionnement du levier « relation recrue/système social ».....	191
b. L'actionnement du levier « stratégies de socialisation de la recrue »	192
c. L'actionnement du levier « activité de la recrue »	192
d. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social ».....	192
e. L'actionnement du levier « contenu d'information »	192
2.2. Le contenu des PSO « post-entrée » à Foca	193
2.2.1. L'actionnement du levier « activité de la recrue »	193
a. La structuration de l'activité d'exploitation forestière : des tâches de travail « normales » et des attentes de performance relativement adaptées	193
b. La structuration de l'activité de gestion forestière : un apprentissage puis de des tâches de travail adaptées	194
2.2.2. L'actionnement du levier « contenu d'information »	195
2.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »	195
2.2.4. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social ».....	196
a. La constitution de groupe de formation: une pratique de mise en relation des recrues	196
b. La constitution d'équipes de travail : une pratique de mise en relation de la recrue avec son groupe de pairs.....	198
c. L'organisation de pauses et de loisirs : une pratique de mise en relation recrue/groupe social.....	198
2.2.5. L'actionnement du levier « stratégies de socialisation de la recrue »	198
a. Les pratiques favorisant la stratégie de recherche d'information par consultation de sources matérielles et interpersonnelles	199
i. Les pratiques réduisant le coût social associé à la consultation des membres en place de l'entreprise.....	199
ii. Les pratiques facilitant l'accès physique aux sources matérielles d'information.....	199
iii. Les pratiques facilitant l'accès physique aux sources interpersonnelles d'information	201

b. <i>Les pratiques favorisant les stratégies de recherche d'information par observation de sources interpersonnelles</i>	201
c. <i>Les pratiques favorisant les stratégies de modification de l'environnement de la recrue</i>	201
2.2.6. <i>L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »</i>	203
a. <i>Les modalités de transmission active d'information à Foca</i>	203
i. <i>Enseigner</i>	203
ii. <i>Informer</i>	204
iii. <i>Conter</i>	205
b. <i>La transmission passive d'information : l'exemplarité</i>	205
2.2.7. <i>L'actionnement du levier « environnement interne »</i>	206
2.3. <i>Conclusion sur le contenu des PSO à Foca</i>	206
3. <i>Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca</i>	210
3.1. <i>Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle</i>	210
3.1.1. <i>L'influence du contexte sur le contenu des pratiques</i>	210
a. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue</i>	210
b. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social</i>	210
c. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant la stratégie d'innovation de la recrue</i>	211
d. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales de la recrue</i>	211
e. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information</i>	212
3.1.2. <i>L'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte</i>	212
3.2. <i>Les interrelations entre processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle</i>	212
3.2.1. <i>L'influence du processus sur le contenu des PSO</i>	212
3.2.2. <i>L'influence du contenu des PSO sur le processus de leur élaboration</i>	213
3.3. <i>Les interrelations entre processus et contexte des pratiques de socialisation organisationnelle</i>	213
3.3.1. <i>L'influence du processus sur le contexte des PSO</i>	213
3.3.2. <i>L'influence du contexte sur le processus des PSO</i>	214
Conclusion du chapitre	215
CHAPITRE 6. LE CAS COOP	217
1. <i>Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop</i>	219
1.1. <i>L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Coop</i>	219
1.2. <i>La culture de Coop</i>	224
1.2.1. <i>L'influence de la culture coopérative sur la stratégie</i>	225
1.2.2. <i>L'influence de la culture coopérative sur l'organisation et la GRH</i>	226
1.2.3. <i>La construction du système social autour des principes coopératifs</i>	227
1.3. <i>Les emplois et les rôles des deux nouveaux entrants</i>	228
1.3.1. <i>L'emploi et le rôle de Colin</i>	228
1.3.2. <i>L'emploi et le rôle de Coline</i>	229
1.4. <i>Les nouveaux entrants</i>	229
1.4.1. <i>Colin, nouvel entrant à Coop</i>	229
1.4.2. <i>Coline, nouvel entrant à Coop</i>	230
1.5. <i>Les agents socialisateurs de Colin et Coline</i>	231
1.5.1. <i>Michel : PDG de Coop, ingénieur en génie civil</i>	231
1.5.2. <i>Jérémie : responsable du secteur des deux nouveaux entrants</i>	231

1.5.3. Coralie : contact et amie de Colin.....	232
1.5.4. Marceline : contact et connaissance de Colline	232
1.6. Conclusion sur le contexte de Coop.....	234
2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle de Coop.....	234
2.1. Les pratiques d'intégration lors la phase de socialisation anticipée	234
2.1.1. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée des deux nouveaux entrants à Coop	234
a. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée de Colin	234
b. Le déroulement de la phase de socialisation anticipée de Coline	236
2.1.2. Le contenu des pratiques d'intégration lors de la phase de socialisation anticipée des deux nouveaux entrants.....	238
a. L'actionnement du levier « activité des recrues ».....	238
b. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social ».....	238
c. L'actionnement du levier « relation recrue/système social ».....	239
d. L'actionnement du levier « stratégies des recrues »	240
e. L'actionnement du levier « contenu d'information »	240
2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle « post-entrée » à Coop	241
2.2.1. L'actionnement du levier « relation recrues/système social ».....	241
2.2.2. L'actionnement du levier « contenu d'information transmis »	242
2.2.3. L'actionnement du levier « activité des recrues »	243
a. La structuration d'une activité d'apprentissage	243
b. La structuration d'une activité de travail dont le contenu est adapté.....	243
c. La structuration d'une activité de travail dont les attentes de performance sont adaptées.....	245
2.2.4. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social ».....	245
a. La constitution d'équipes de travail composées de plusieurs recrues : une pratique génératrice de tension.....	245
b. Mise en relation des recrues avec leur groupe de pairs par la constitution d'équipes de travail	247
c. La constitution de groupes d'apprenants : une pratique de mise en relation sociale des recrues	248
d. La constitution de binômes de tutorat : une pratique de mise en relation sociale des recrues.....	248
e. La mise en relation des recrues avec les différents groupes sociaux à travers l'organisation de pauses et de loisirs.....	249
2.2.5. L'actionnement du levier « stratégie de socialisation des recrues »	250
a. Agir sur les stratégies de recherche d'information des recrues.....	250
i. Les pratiques réduisant le coût social associé à la consultation d'agents socialisants	250
ii. Les pratiques facilitant l'accès physique aux sources d'information.....	252
iii. Les pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation des sources interpersonnelles	253
b. Influencer les stratégies de modification de l'environnement des recrues ...	253
2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »	254
a. Les modalités de transmission active d'information à Coop	254
i. Enseigner.....	254
ii. Informer.....	255
b. Les modalités de transmission passive d'information à Coop : l'exemplarité	255
2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne ».....	255

2.3. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop	256
3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, contenu et processus des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop	260
3.1. Les interrelations entre contexte et contenu pratiques de socialisation organisationnelle à Coop	260
3.1.1. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité des recrues	260
3.1.2. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social	260
3.1.3. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues	261
3.1.4. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales des recrues	261
3.1.5. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information	262
3.1.6. L'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte	263
3.2. Les interrelations entre le contenu et le processus d'élaboration des pratiques de socialisation organisationnelle	263
3.2.1. L'effet du contenu des PSO sur le processus	263
3.2.2. L'effet du processus sur leur contenu des PSO	264
3.3. Les interrelations entre le contexte et le processus des PSO	264
3.3.1. L'effet du contexte sur le processus des PSO	264
3.3.2. L'effet du processus sur le contexte des PSO	264
Conclusion du chapitre	266
CHAPITRE 7. LE CAS BOIS METAL	269
1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal	271
1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Bois-Métal	271
1.2. La culture de l'entreprise Bois-Métal	276
1.3. Les emplois et les rôles confiés aux nouveaux entrants à Bois-Métal	279
1.4. Les nouveaux entrants à Bois-Métal	280
1.4.1. Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal	280
1.4.2. Jean-Pascal, nouvel entrant à Bois-Métal	281
1.5. Les agents socialisants	282
1.5.1. M. Bétal : dirigeant de Bois-Métal, ingénieur en génie civil	282
1.5.2. Chantal : dessinatrice-projeteuse à Bois-Métal	283
1.5.3. Marie-Chantal : Dessinatrice à Bois-Métal	283
1.5.4. Bilal : ingénieur à Bois-Métal	284
1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal	284
2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal	285
2.1 .Les pratiques de socialisation organisationnelle lors de la phase de socialisation anticipée	285
2.1.1. Déroulement de la phase de socialisation anticipée	285
2.1.2. Le contenu des pratiques d'intégration de Bois-Métal lors de la phase de socialisation anticipée	287
a.L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »	287
b.L'actionnement du levier « relation recrue/système social »	287
c.L'actionnement du levier « contenu d'information diffusé »	287
d.L'actionnement du levier « activité des recrues »	287
e.L'actionnement du levier « stratégie des recrues »	287
2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle « post-entrée » à Bois-Métal	288
2.2.1. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »	288
a. La pratique d'évaluation de l'adéquation recrue/système social	288

<i>b. Les pratiques d'exclusion et de contrainte d'ajustement identitaire de la recrue</i>	288
2.2.2. L'actionnement du levier « contenu d'information »	290
2.2.3. L'actionnement du levier « activité des recrues »	290
<i>a. La pratique de mise en situation d'inactivité</i>	290
<i>b. La pratique de mise en situation de travail adapté</i>	291
<i>c. La pratique de mise en situation de travail normal</i>	293
2.2.4. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »	294
<i>a. L'actionnement de la relation recrue/groupe de recrue</i>	294
<i>b. La constitution d'équipes officieuses et officielles de travail : une pratique de mise en relation sociale des recrues</i>	295
<i>c. L'organisation de pauses détente : une pratique de mise en relation recrue/groupe social</i>	296
2.2.5. L'actionnement du levier « stratégie de socialisation des recrues »	296
<i>a. Agir sur les stratégies de recherche d'information par consultation des sources matérielles et interpersonnelles</i>	296
<i>i. Réduire le coût social associé à la consultation des agents socialisants</i>	296
<i>ii. Accroître le coût social associé à la consultation des agents socialisants</i>	297
<i>iii. Faciliter l'accès physique aux sources d'information pour favoriser leur consultation</i>	298
<i>b. Favoriser la mise en œuvre de stratégies de recherche d'information par observation des sources interpersonnelles</i>	299
<i>c. Agir sur la mise en œuvre des stratégies d'innovation des recrues</i>	299
2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »	300
<i>a. Les modalités de transmission active d'information</i>	300
<i>b. Les modalités de transmission passive d'information : l'exemplarité</i>	300
2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »	300
2.3. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal	301
3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des PSO à Bois-Métal	305
3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle	305
3.1.1. L'influence du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle	305
<i>a. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité des recrues</i>	305
<i>b. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales des recrues</i>	305
<i>c. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues</i>	306
<i>d. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les relations sociales des recrues</i>	306
<i>e. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information</i>	306
3.1.2. L'influence du contenu des PSO sur le contexte	307
3.2. Les interrelations entre contenu et processus des pratiques de socialisation organisationnelle	307
3.2.1. L'influence du contenu des PSO sur leur processus	307
3.2.2. L'influence du processus sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle	308
3.3. Les interrelations entre contexte et processus des PSO	308
3.3.1. L'influence du contexte sur le processus des PSO	308

3.3.2. L'influence du processus sur le contexte des PSO	308
Conclusion du chapitre	309
CHAPITRE 8. LES CAS VELAY ET CANABOIS : DEUX ECHECS D'INTEGRATION	
.....	311
1. Le Cas Velay	313
1.1 Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay	313
1.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Velay	313
1.1.2. La culture de l'entreprise Velay.....	317
1.1.3. L'emploi et rôle du nouvel entrant à Velay.....	317
1.1.4. Richard, le nouvel entrant à Velay.....	318
1.1.5. Les agents socialisants de Richard.....	319
1.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay	320
1.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay	320
1.2.1. L'actionnement du levier « activité de la recrue ».....	320
a. La structuration d'une activité d'apprentissage	320
b. La structuration d'une activité de travail indéfini.....	321
1.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »	322
1.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »	324
1.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information ».....	324
1.2.5. L'actionnement du levier « stratégies des recrues ».....	325
a. Influencer les stratégies de recherche d'information des recrues	325
i. Encourager la consultation des sources matérielles et interpersonnelles.....	325
ii. Décourager la consultation de sources interpersonnelles.....	325
b. Influencer les stratégies de recherche d'information par observation	326
c. Les pratiques décourageant la mise en œuvre de stratégies de modification de l'environnement de la recrue.....	327
1.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants ».....	328
a. La transmission active des agents socialisants	328
i. Informer	328
ii. Enseigner	328
b. La transmission passive par l'exemplarité	328
1.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »	328
1.2.8. Conclusion sur le contenu des PSO à Velay	328
1.3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Velay	332
1.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.....	332
a. L'influence du contexte sur le contenu des PSO.....	332
i. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité des recrues.....	332
ii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social	332
iii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la stratégie d'innovation de la recrue.....	333
iv. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social	333
v. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information à la recrue.....	333
b. L'influence du contenu des PSO sur leur contexte	334
1.3.2. Les interrelations entre le contenu des PSO et leur processus	334
a. L'influence du contenu des PSO sur le processus.....	334
b. L'influence du processus sur leur contenu des PSO	334

1.3.3. Les interrelations entre le contexte et le processus des PSO	334
a. <i>L'influence du contexte sur le processus des PSO</i>	334
b. <i>L'influence du processus des PSO sur le contexte</i>	335
2. Le Cas Canaboïs.....	336
2.1. <i>Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs</i>	336
2.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Canaboïs	336
2.1.2. La culture de Canaboïs.....	339
2.1.3. L'emploi et le rôle du nouvel entrant à Canaboïs	339
2.1.4. Vincent, nouvel entrant à Canaboïs	340
2.1.5. Les agents socialisants de Vincent	341
2.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs	342
2.2. <i>Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs</i>	342
2.2.1. L'actionnement du levier « activité de la recrue »	342
2.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/ système social »	343
2.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social ».....	345
2.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information »	345
2.2.5. L'actionnement du levier « stratégies de la recrue »	346
a. <i>Les pratiques encourageant la stratégie de recherche d'information de la recrue</i>	346
b. <i>Les pratiques encourageant la stratégie d'innovation de la recrue</i>	347
2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »	347
a. <i>La transmission active d'information</i>	347
b. <i>La transmission passive d'information</i>	348
2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne ».....	348
2.2.8. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs	348
2.3. <i>Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs</i>	350
2.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle	350
a. <i>L'influence du contexte sur le contenu des PSO</i>	350
i. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue</i>	350
ii. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social</i>	350
iii. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant la stratégie d'innovation de la recrue</i>	350
iv. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social</i>	351
v. <i>L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'information</i>	351
b. <i>L'influence du contenu des PSO sur le contexte</i>	351
2.3.2. Les interrelations entre le contenu des PSO et leur processus.....	351
a. <i>L'influence du contenu des PSO sur le processus</i>	351
b. <i>L'influence du processus sur le contenu des PSO</i>	351
2.3.3. Les interrelations entre contexte des PSO et processus.....	351
a. <i>L'influence du contexte des PSO sur le processus</i>	352
b. <i>Influence du processus sur le contexte des PSO</i>	352
Conclusion du chapitre.....	353

CHAPITRE 9. LES CAS CLIM'CHAUFF ET ARCHI'TEK : DEUX REUSSITES

D'INTEGRATION.....	355
1. Le cas Clim'chauff	357

1.1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff.....	357
1.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE de Clim'chauff	357
1.1.2. La culture de l'établissement Clim'chauff	360
1.1.3. L'emploi et le rôle du nouvel entrant.....	363
1.1.4. Clémentine, nouvel entrant à Clim'chauff	363
1.1.5. Les agents socialisateurs de Clémentine.....	365
1.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff	365
1.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff.....	366
1.2.1. L'actionnement du levier « activité des recrues ».....	366
1.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »	366
1.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »	367
a. Les pratiques de l'établissement Clim'chauff	367
b. Les pratiques du groupe POP	367
c. Des pratiques de mises en relation recrue/groupe social distinctes en fonction de la catégorie socioprofessionnelle des recrues	368
1.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information ».....	368
1.2.5. L'actionnement du levier « stratégies des recrues ».....	369
a. Les pratiques influençant la stratégie de recherche d'information	369
i. Les pratiques influençant l'accès physique aux sources d'information	369
ii. Les pratiques réduisant le coût social associé à la consultation d'agents socialisants	370
b. Les pratiques favorisant la stratégie de modification de l'environnement	370
1.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants ».....	371
1.2.7. L'actionnement du levier « environnement »	371
1.2.8. Conclusion sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff	371
1.3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff.....	375
1.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle.....	375
a. L'influence du contexte sur le contenu des PSO.....	375
i. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue	375
ii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social	375
iii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues	376
iv. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social	376
v. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'échange d'informations	377
b. L'influence du contenu des PSO sur le contexte	377
1.3.2. Les interrelations entre contenu des PSO et le processus de leur élaboration	377
a. L'influence du contenu des PSO sur le processus.....	377
b. L'influence du processus des PSO sur leur contenu	378
1.3.3. Les interrelations entre contexte et processus des PSO	378
a. L'influence du contexte sur le processus des PSO	378
b. L'influence du processus des PSO sur le contexte	378
2. Le cas Archi'tek.....	379
2.1. Le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek	379
2.1.1. L'activité, la structure, la stratégie et la configuration de PE d'Archi'tek.....	379

2.1.2. La culture de l'entreprise Archi'tek.....	381
2.1.3. L'emploi et le rôle du nouvel entrant	382
2.1.4. Archibald, nouvel entrant à Archi'tek.....	383
2.1.5. Les agents socialisants d'Archibald.....	384
2.1.6. Conclusion sur le contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek	384
2.2. Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek	384
2.2.1. L'actionnement du levier « activité des recrues »	385
<i>a. Une activité de travail quasi-normale</i>	<i>385</i>
<i>b. La mise en activité d'apprentissage</i>	<i>385</i>
2.2.2. L'actionnement du levier « relation recrue/système social »	386
2.2.3. L'actionnement du levier « relation recrue/groupe social »	386
2.2.4. L'actionnement du levier « contenu d'information »	386
2.2.5. L'actionnement des stratégies des recrues.....	387
<i>a. Les pratiques encourageant la stratégie de recherche d'information par consultation des sources matérielles et interpersonnelles</i>	<i>387</i>
<i>i. Faciliter l'accès physique aux sources interpersonnelles</i>	<i>387</i>
<i>ii. Faciliter l'accès physique aux sources matérielles</i>	<i>387</i>
<i>iii. Réduire le coût social perçu associé à la consultation d'agents socialisants</i>	<i>387</i>
<i>b. Les pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie de recherche d'information par observation</i>	<i>388</i>
<i>c. Les pratiques favorisant la mise en œuvre de stratégie d'innovation de la recrue</i>	<i>388</i>
2.2.6. L'actionnement du levier « transmission d'information par les agents socialisants »	388
<i>a. La transmission active d'information</i>	<i>388</i>
<i>b. La transmission passive d'information par l'exemplarité</i>	<i>388</i>
2.2.7. L'actionnement du levier « environnement interne »	388
2.2.8. Conclusion sur les pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek	388
2.3. Mise en évidence des interrelations entre contexte, processus et contenu des PSO à Archi'tek	391
2.3.1. Les interrelations entre contexte et contenu des PSO.....	391
<i>a. L'influence du contexte sur le contenu des PSO.....</i>	<i>391</i>
<i>i. L'influence du contexte sur les pratiques structurant l'activité de la recrue.....</i>	<i>391</i>
<i>ii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/système social.....</i>	<i>391</i>
<i>iii. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les stratégies d'innovation des recrues.....</i>	<i>391</i>
<i>iv. L'influence du contexte sur les pratiques structurant la relation recrue/groupe social.....</i>	<i>392</i>
<i>v. L'influence du contexte sur les pratiques structurant les échanges d'informations aux recrues.....</i>	<i>392</i>
<i>b. L'influence du contenu des PSO sur le contexte</i>	<i>392</i>
2.3.2. Les interrelations entre le contenu des PSO et leur processus d'élaboration	392
<i>a. L'influence du contenu des PSO sur le processus</i>	<i>392</i>
<i>b. L'influence du processus sur le contenu des PSO</i>	<i>393</i>
2.3.3. Les interrelations entre le contexte des PSO et le processus.....	393
<i>a. L'influence du contexte sur le processus des PSO</i>	<i>393</i>
<i>b. L'influence du processus sur le contexte des PSO</i>	<i>393</i>
Conclusion du chapitre.....	394

CHAPITRE 10. UN ENRICHISSEMENT CONCEPTUEL ET DES CONSIDERATIONS CONTEXTUALISTES SUR LES PSO.....	397
1. Les leviers et les pratiques de socialisation organisationnelle	399
1.1 <i>L'explicitation et l'opérationnalisation du concept des « leviers de socialisation organisationnelle ».....</i>	<i>400</i>
1.2 <i>Un retour sur les pratiques de socialisation organisationnelle identifiées par Van Maanen et Schein (1979).....</i>	<i>401</i>
1.2.1. La remise en cause des pratiques de type « formel/informel » au profit des « pratiques d'activité des recrues ».....	402
1.2.2. La remise en cause des pratiques « collective/individuelle » et des pratiques « en série/disjointe » au profit des « pratiques de mise en relation sociale des recrues »	405
1.2.3. La remise en cause des pratiques « séquentielle/aléatoire » et « fixe/variable » au profit des « pratiques structurant le contenu d'information »	408
1.2.4. Des précisions sur les pratiques de type « investiture/non investiture » et l'identification des « pratiques de mise en relation recrue/ système social »	411
1.3. <i>La mise en évidence de nouvelles pratiques de socialisation organisationnelle.....</i>	<i>414</i>
1.3.1. La mise en évidence de pratiques influençant la stratégie de recherche d'information des recrues.....	414
a. <i>Les pratiques influençant les stratégies de recherche d'information par consultation de sources matérielles et interpersonnelle</i>	<i>414</i>
i. Les pratiques décourageant la consultation des sources d'information	414
ii. Les pratiques encourageant la consultation des sources d'information par les recrues	415
b. <i>Les pratiques influençant les stratégies de recherche d'information par observation de sources interpersonnelles</i>	<i>418</i>
1.3.2. La mise en évidence de pratiques structurant la stratégie d'innovation des recrues	418
1.3.3. La mise en évidence de pratiques de modification de l'environnement	419
1.3.4. La mise en évidence de pratiques structurant la transmission d'information des membres en place.....	420
1.4. <i>La mise en évidence des pratiques d'intégration en période de socialisation anticipée</i>	<i>421</i>
2. Les résultats de l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle.....	423
2.1. <i>La confirmation d'une influence réciproque entre le processus et le contexte organisationnel et individuel des pratiques de socialisation</i>	<i>423</i>
2.1.1. L'influence du processus sur le contexte des PSO.....	423
2.1.2. L'influence du contexte sur le processus d'élaboration des PSO.....	424
2.2. <i>La confirmation d'une influence réciproque entre le processus et le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle</i>	<i>426</i>
2.2.1. Influence du contenu des PSO sur leur processus d'élaboration.....	426
2.2.2. Influence du processus sur le contenu des PSO.....	427
2.3. <i>La confirmation d'une influence réciproque entre contexte et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle</i>	<i>428</i>
2.3.1. L'influence du contenu des PSO sur leur contexte.....	428
2.3.2. L'influence du contexte sur le contenu des PSO.....	428
a. <i>L'effet contingent du contexte organisationnel sur le contenu des PSO</i>	<i>429</i>
i. <i>L'effet déterminant des configurations de PE sur le contenu des PSO</i>	<i>429</i>
ii. <i>Les pratiques de socialisation organisationnelle dans les Scop et/ou dans les PE à culture coopérative</i>	<i>434</i>
iii. <i>Les pratiques de socialisation organisationnelle liées à l'histoire de l'entreprise</i>	<i>436</i>

iv. L'influence de la singularité des méthodes, techniques ou outils de travail sur les pratiques de socialisation organisationnelle	437
v. L'influence du statut d'emploi des recrues sur les pratiques de socialisation organisationnelle	438
b. L'effet contingent du contexte individuel sur les pratiques de socialisation organisationnelle	438
i. L'influence de l'adéquation « compétences de la recrue/exigences de son rôle-cible » sur les PSO	438
ii. L'influence de la disponibilité des membres en place sur les pratiques de socialisation organisationnelle	441
iii. L'influence du niveau de connaissance du rôle-cible par les membres en place de l'entreprise sur les PSO	442
iv. L'influence de la connaissance des recrues par les membres en place de l'entreprise sur les PSO	443
c. Pour conclure sur l'effet contingent du contexte sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle	443
2.4. Mise en évidence de l'effet contingent du contexte sur l'efficacité des pratiques de socialisation organisationnelle	443
2.5. Mise en évidence de pratiques ayant un effet absolument positif ou négatif et de contextes favorisant la mise en œuvre de ces pratiques	446
2.6. Conclusion sur les interrelations entre contexte, processus et contenu des pratiques de socialisation organisationnelle	448
3. Des recommandations pour la gestion de la socialisation organisationnelle	449
3.1. L'apport des clarifications conceptuelles sur le plan managérial	449
3.2. L'apport de l'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle sur le plan managérial	450
3.3. Manager les agents socialisants	453
3.4. Des recommandations au gestionnaire par rapport à la formalisation des pratiques de socialisation organisationnelle	455
CONCLUSION GENERALE	463
BIBLIOGRAPHIE	473
TABLE DES FIGURES	499
TABLE DES TABLEAUX	499
TABLE DES ENCADRES	501
ANNEXES	503

TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Le contenu de la socialisation organisationnelle : domaines et objets d'apprentissages et d'ajustements.....	18
Figure 2. La socialisation organisationnelle comme processus d'ajustement mutuel entre l'individu et l'organisation.....	21
Figure 3. Les facteurs de contingence de la socialisation organisationnelle	33
Figure 4. Modèle d'attribution de sens	37
Figure 5. Interaction entreprise/individu : à l'origine des processus de socialisation et d'innovation	46
Figure 6. Le continuum des pratiques de socialisation organisationnelle : exemple des pratiques de type formel/informel.....	49
Figure 7 . Modèle d'analyse du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle..	80
Figure 8. Cadre théorique du Contextualisme (Pettigrew, 1987)	90
Figure 9 . Le courant de la synthèse : entre cadre de spécificité et champ de diversité	102
Figure 10. Schéma interprétatif des stratégies des PE	104
Figure 11. Modèle d'analyse contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle.....	114
Figure 12. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « activité des recrues »	404
Figure 13. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « relation recrue/groupe social »	408
Figure 14. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « contenu d'information »	411
Figure 15. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « relation recrue/système social »	413
Figure 16. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « stratégie de recherche d'information par consultation de sources interpersonnelles et matérielles »	417
Figure 17. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « stratégie de recherche d'information par observation »	418
Figure 18. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « stratégie de modification de l'environnement »	419
Figure 19. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « environnement de travail de la recrue »	420
Figure 20. Les modalités d'actionnement du levier de socialisation « transmission d'information par les agents »	421
Figure 21. Liens entre PSO, contexte et résultats de la SO	446

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les modèles séquentiels comparés par Fisher (1986) et Perrot (2001)	23
Tableau 2. Types de recrue et besoins associés	38
Tableau 3. Typologie des pratiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979)	48

Tableau 4 . Propositions de Van Maanen et Schein (1979) relatives aux effets des pratiques en matière d'innovation/conformité de rôle.....	49
Tableau 5 . Classification des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction de leur effet sur l'innovation de rôle (Jones, 1986)	52
Tableau 6 . Le modèle de Baker et Feldman (1991) : liens entre pratiques organisationnelles de socialisation et stratégie d'entreprise	56
Tableau 7 . La distinction entre source d'information interpersonnelle et non-interpersonnelle d'Ostroff et Kozlowski (1992)	65
Tableau 8 . La distinction entre les stratégies de recherche d'information active et passive (Morrisson, 1995; Ashford et Cummings, 1983).....	65
Tableau 9. Proposition de contenu des stratégies de recherche active et passive d'information	66
Tableau 10. Classification des pratiques de socialisation organisationnelle en fonction de « <i>ce sur quoi elles agissent</i> » (Jones, 1986).....	71
Tableau 11 . Définition des pratiques de types collectif/individuel et formel/informel	73
Tableau 12. Définition des pratiques de types séquentiel/aléatoire et fixe/variable	74
Tableau 13. Définition des pratiques de types en série/disjoint et investiture/non investiture	75
Tableau 14. Les leviers de socialisation organisationnelle et leurs modalités d'actionnement dans les travaux de Van Maanen et Schein (1979)	76
Tableau 15 . Les leviers de socialisation organisationnelle	78
Tableau 16. Les variables du processus d'élaboration des PSO	94
Tableau 17. Variables de contexte individuel des PSO	96
Tableau 18 . Le positionnement du courant de la synthèse et de la dénaturation par rapport aux théories antérieures des PME	101
Tableau 19 . Variables de contexte organisationnel des pratiques de socialisation.....	112
Tableau 20 . Présentation des sept petites entreprises enquêtées.....	131
Tableau 21 . Traits caractéristiques des sept petites entreprises en 2007-2008.....	132
Tableau 22 . Documents secondaires collectés	135
Tableau 23 . Description des entretiens réalisés	143
Tableau 24 . Les grands thèmes et les sous-thèmes des guides d'entretien du premier volet d'enquête.....	148
Tableau 25 . Rappel des variables du contexte organisationnel des pratiques de socialisation organisationnelle	153
Tableau 26 . Rappel des variables du contexte individuel des pratiques de socialisation organisationnelle	154
Tableau 27 . Rappel des variables du processus des pratiques de socialisation organisationnelle	154
Tableau 28 . Les leviers de socialisation organisationnelle	155
Tableau 29 . Les catégories et sous-catégories retenues pour le codage définitif relatif au contenu des PSO	158
Tableau 30 . Foca : une micro entreprise entrepreneuriale	178
Tableau 31 . Les principaux éléments du contexte d'activité, de structure et de stratégie à Foca.....	180
Tableau 32 . Emploi de technicien gestionnaire forestier : une hybridation des emplois d'ouvrier forestier et d'expert forestier	183
Tableau 33 . Caractéristiques principales du nouvel entrant à Foca.....	186
Tableau 34 . Caractéristiques des agents socialisateurs à Foca	188
Tableau 35 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Foca.....	189
Tableau 36 . Récapitulatif des modalités d'actionnement des leviers de socialisation organisationnelle à Foca.....	208

Tableau 37 .Coop : un petite entreprise à configuration « professionnelle flexible »	222
Tableau 38 . Premiers traits caractéristiques de Coop	224
Tableau 39 . Emplois et caractéristiques des nouveaux entrants à Coop	231
Tableau 40 . Les Agents socialisants à Coop.....	233
Tableau 41 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Coop	234
Tableau 42 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Coop	258
Tableau 43 . Bois-Métal : une PE professionnelle flexible	274
Tableau 44 . Les principaux éléments du contexte (activité, structure et stratégie) de Bois-Métal	276
Tableau 45 . Emplois et caractéristiques des nouveaux entrants à Bois-Métal	282
Tableau 46 . Les agents socialisants à Bois-Métal	284
Tableau 47 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation à Bois-Métal	284
Tableau 48 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Bois-Métal	303
Tableau 49 . Velay: une PE à configuration hybride "entrepreneuriale" et "traditionnelle-familiale".....	316
Tableau 50 . Récapitulatif du contexte des PSO à Velay	320
Tableau 51 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Velay	330
Tableau 52 . Canaboïs : une PE à configuration hybride « entrepreneuriale » et « traditionnelle-familiale ».....	338
Tableau 53 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs	342
Tableau 54 . Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs.....	349
Tableau 55 . Confrontation entre les dimensions des PE à configuration managériale insérée et les caractéristiques de Clim'chauff.....	359
Tableau 56 . Récapitulatif des dimensions du contexte des PSO à Clim'chauff.....	365
Tableau 57 . Le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle à Clim'chauff.....	373
Tableau 58 . Archi'tek: une PE professionnelle libérale	380
Tableau 59 . Récapitulatif des dimensions du contexte des pratiques de socialisation organisationnelle à Canaboïs	384
Tableau 60 . Les pratiques de socialisation organisationnelle à Archi'tek.....	390
Tableau 61 . Pratiques d'intégration au cours de la phase de socialisation anticipée.....	422
Tableau 62 . Effet favorable ou défavorable des pratique de travail en fonction de l'adéquation des compétences des recrues.....	445
Tableau 63 . Effet favorable ou défavorable des pratique de travail en fonction de la connaissance du rôle-cible par les membres en place.....	445
Tableau 64 . Pratique toujours favorables ou défavorable au processus de SO	447

TABLE DES ENCADRES

Encadré 1 . Le concept d'agent socialisant.....	62
Encadré 2 . Analyse des aspects marquants du livret d'accueil de COOP	136
Encadré 3 . Un contexte caractérisé par la présence de deux recrues : source de relations privilégiées, de concurrence et d'émulation	197
Encadré 4 . Stratégie d'intégration sociale de Coline	242
Encadré 5 . Certains pairs identifiés par le collectif comme des « puits de connaissance»	248
Encadré 6 . La pratique de contrainte d'ajustement identitaire : une prérogative du dirigeant de Bois-Métal.....	289

Encadré 7 . Une pratique d'évaluation de l'identité de la recrue imposée aux membres en place de l'entreprise par la direction	323
Encadré 8 . Faible qualité et quantité de sources d'information d'une recrue occupant un rôle méconnu des membres en place.....	326
Encadré 9 . Le non respect de l'engagement de l'entreprise : une pratique qui dessert la socialisation de la recrue	344
Encadré 10 . L'influence du processus sur certaines variables de contexte	424
Encadré 11 . L'influence des variables de contexte sur le processus des pratiques de socialisation organisationnelle	426
Encadré 12. L'influence du contenu sur le processus des pratiques de socialisation organisationnelle	427
Encadré 13. L'influence du processus sur le contenu des pratiques de socialisation organisationnelle	428
Encadré 14 . L'influence du contenu des pratiques de socialisation organisationnelle sur le contexte organisationnel et individuel	428
Encadré 15 . Les pratiques de socialisation des PE entrepreneuriale	430
Encadré 16 . Les pratiques de socialisation des PE professionnelles	431
Encadré 17 . Les pratiques de socialisation des PE traditionnelles-familiales	432
Encadré 18 . Les pratiques de socialisation des PE managériales	433
Encadré 19 . Pratiques de socialisation organisationnelle en SCOP.....	436
Encadré 20 . Phase de début de vie d'entreprise.....	437
Encadré 21 . Les pratiques de socialisation dans un contexte caractérisé par la faible adéquation des qualifications et expériences des recrues aux exigences de leur rôle-cible	441
Encadré 22 . Les pratiques de socialisation dans un contexte caractérisé par l'indisponibilité des membres en place	442
Encadré 23 . Les pratiques de socialisation dans un contexte de non connaissance du rôle-cible par les membres en place de l'entreprise	442

ANNEXES

Travail sur les outils d'enquête à partir du questionnaire de Jones (1986)

Questions destinés aux nouveaux entrants (Jones 86)	Questions à prendre en considération pour construire nos guides d'entretiens
Tactics collective versus individual:	Plusieurs personnes sont-elles en cours d'intégration en même temps. Partagent-ils du temps ensemble ? Quel est le contexte dans lequel la recrue travaille ou se forme ?
CU In the last six months, I have been extensively involved with other new recruits in common, job related training activities.	Est-ce que les nouveaux vivent ensemble les mêmes séries d'expérience de travail ou de formation ? Est-ce que les nouveaux s'entraident pour comprendre ce que l'on attend d'eux ?
CI2 Other newcomers have been instrumental in helping me to understand my job requirements.	Est-ce qu'une recrue vit des expériences de travail qui lui sont propres?
CI3 This organization puts all newcomers through the same set of learning experiences.	
CI4 Most of my training has been carried out apart from other newcomers. (R)	
CI5 There is a sense of "being in the same boat" amongst newcomers in this organization.	
Tactics formal versus informal	Est-ce que les membres en place de l'entreprise considèrent pendant un certain temps la recrue comme un membre « à part » de l'entreprise ?
FI1 I have been through a set of training experiences which are specifically designed to give newcomers a thorough knowledge of job related skills.	Est-ce que les nouveaux vivent des expériences de travail ou de formation spécialement conçues pour eux ?

FI2 During my training for this job I was normally physically apart from regular organizational members.	Les nouveaux sont-ils isolés des autres pendant un certain temps au moins, dans le cadre d'expériences d'entraînement, d'apprentissage ou de travail ?
	Est-ce que les membres en place attendent avant de demander aux recrues d'exercer leur travail normalement ?
FI3 I did not perform any of my normal job responsibilities until I was thoroughly familiar with departmental procedures and work methods.	
FI4 Much of my job knowledge has been acquired informally on a trial and error basis. (R)	Est-ce que les nouveaux acquièrent leurs connaissances par essai-erreur ?
FI5 I have been very aware that I am seen as "learning the ropes" in this organization.	Est-ce que les nouveaux sont considérés comme des personnes en apprentissage ?
Tactics investiture versus divestiture:	Est-ce que pour faire partie de l'entreprise, on demande à une recrue de réapprendre tout à zéro (qualifications, attitudes, valeurs) ?
ID1 I have been made to feel that my skills and abilities are very important in this organization.	Est-ce que l'on montre aux recrues que ses qualifications ou compétences sont très importantes pour l'entreprise ?
ID2 Almost all of my colleagues have been supportive of me personally.	Est-ce que les autres membres de l'entreprise font preuve d'estime pour les qualifications des nouveaux ?
ID3 I have had to change my attitudes and values to be accepted in this organization.	Est-ce que l'on demande aux nouveaux de changer certaines attitudes, certains éléments de leur personnalité ?
ID4 My colleagues have gone out of their way to help me adjust to this organization.	
ID5 I feel that experienced organizational members have held me at a distance until I conform to their expectations.	Est-ce que les membres plus expérimentés tiennent les nouveaux à distance pendant quelques temps ?
Tactics sequential versus random:	
SRI There is a clear pattern in the way one role leads to another or one job assignment leads to another in this organization.	Existe-t-il un modèle de franchissement d'étapes ou d'apprentissages ?
SR2 Each stage of the training process has, and will, expand and build upon the job knowledge gained during the preceeding stages of the process.	

SR3 The movement from role to role and function to function to build up experience and a track record is very apparent in this organization.	Attention, c'est vraiment relatif à la socialisation tout au long de la carrière
SR4 This organization does not put newcomers through an identifiable sequence of learning experiences.	
SR5 The steps in the career ladder are clearly specified in this organization.	
Serial versus disjunctive:	Est-ce que les membres les plus expérimentés perçoivent le rôle de conseil et d'apprentissage des nouveaux comme l'une de leur responsabilité.
SD1 Experienced organizational members see advising or training newcomers as one of their main job responsibilities in this organization.	Est-ce que l'organisation donne la responsabilité de conseiller ou de former les nouveaux à certains de ses membres?
SD2 I am gaining a clear understanding of my role in this organization from observing my senior colleagues.	Est-ce que l'acquisition d'information se fait informellement par l'observation des collègues?
SD3 I have received little guidance from experienced organizational members as to how I should perform my job. (R)	Dans quelles circonstances s'échangent les conseils ?
SD4 I have little or no access to people who have previously performed my role in this organization.	Est-ce que les membres expérimentés qui exercent ou ont exercé le même emploi sont disponibles pour les nouveaux ?
SD5 I have been generally left alone to discover what my role should be in this organization.	Est-ce que le nouveau découvre plutôt par lui-même les savoirs, les savoir-faire ?
Tactics fixed versus variable:	
FV1 I can predict my future career path in this organization by observing other people's experiences.	
FV2 I have a good knowledge of the time it will take me to go through the various stages of the training process in this organization.	Est-ce que le temps requis pour acquérir les connaissances nécessaires à la maîtrise du travail et appartenir au noyau dur de l'entreprise est connu ? Est-ce que c'est le même pour tous ou est-ce que c'est variable ?
FV3 The way in which my progress through this organization will follow a fixed timetable of events has been clearly communicated to me.	

FV4 I have little idea when to expect a new job assignment or training exercise in this organization.	
FV5 Most of my knowledge of what may happen to me in the future comes informally, through the grapevine, rather than through regular organizational channels. (R)	

Cette thèse étudie les interactions entre les pratiques de socialisation organisationnelle et leur contexte. Le cadre théorique contextualiste de Pettigrew est mobilisé et le champ des petites entreprises (PE) choisi pour de multiples raisons : absence d'étude de ce terrain dans le domaine de la socialisation organisationnelle, difficultés de maintien des salariés des PE, possibilité d'observer des pratiques peu formalisées et informelles qui ont jusqu'ici été peu étudiées. Dans ce champ, la théorie des configurations de petites entreprises (Bentabet et al., 1999) permet d'observer les pratiques de socialisation dans des contextes organisationnels très contrastés. Une étude de cas a été menée dans sept petites entreprises, suivant une méthodologie qualitative (entretiens avec les dirigeants, les agents socialisants et les recrues) et longitudinale. Plusieurs résultats apparaissent : la construction d'un modèle contextualisé des pratiques de socialisation organisationnelle qui approfondit la connaissance de ce concept en offrant un cadre global d'analyse intégrant les perspectives contextuelle, politique et dynamique ; l'effet de différentes variables de contexte sur le contenu des pratiques de socialisation a été identifié ; les connaissances des éléments sur lesquels agissent les pratiques de socialisation ont été enrichies (nous appelons ces éléments « leviers de socialisation organisationnelle ») ; les connaissances du contenu des pratiques de socialisation ont été approfondies (de nouvelles pratiques mises en évidence, discussion des pratiques de Van Maanen et Schein (1979) dans le champ des PE, schématisation des pratiques par « arbre ») ; enfin, l'influence de certaines variables de contexte sur l'effet de quelques pratiques de socialisation a été mise en évidence. Parmi les apports managériaux, on note que les pratiques de socialisation doivent être pensées au regard du contexte, que certaines pratiques posent des questions éthiques aux managers, qu'il est utile de distinguer le rôle de manager - « chef d'orchestre » des pratiques - et le rôle d'agent socialisant - acteur des pratiques. Enfin, il semble que la maîtrise ou la formalisation de l'ensemble des pratiques de socialisation par le manager soit difficilement concevable.